



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tietojohdaminen ja informaatioverkostot

Diplomityö

Miika Lindholm

ORGANISAATION KILPAILUKYKYÄ JA –ETUA TUOTTAVAT OSAAMISET

Työn tarkastajat:

Dosentti Tuija Oikarinen

Professori Tuomo Uotila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lindholm, Miika	
Työn nimi: Organisaation kilpailukykyä ja -etua tuottavat osaamiset	
Vuosi: 2018	Paikka: Lappeenranta, Suomi
Diplomityö Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous, tietojohdaminen ja informaatioverkostot 92 sivua, 17 kuviota, 2 taulukkoa	
Tarkastajat: Dosentti Tuija Oikarinen ja Professori Tuomo Uotila	
Hakusanat: Ennakointi, ydinosaaminen, organisaation oppiminen, yksilön oppiminen, kilpailukyky ja -etu, osaamisen kehittäminen, osaamisen tunnistaminen	
<p>Monet eri alat ovat viime vuosina kokeneet suuren murroksen eikä energia-ala ole poikkeus. Energia-alan yritysten tuleekin murroksesta johtuen ennakoida entistä enemmän osaamisen ja tiedon merkitystä oman toiminnan kilpailukyvyn ja -edun kannalta. Tässä työssä pyritään luomaan malli, jonka avulla strategiaa tukevat ydinosaamiset pyritään tunnistamaan, jotta niillä saadaan luotua kohdeorganisaatiolle kilpailukykyä ja -etua.</p> <p>Tutkimusaineistoa on kerätty dokumenteista ja kohdeorganisaatiossa toteutetuista työpajoista, yksilö- ja yhteistapaamisista. Tutkimusmenetelmänä on käytetty konstruktivistista tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisu reaali maailman ongelmaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin kohdeorganisaatiolle luotua suunnitelma osaamisten tunnistamiseen sekä määritettyä kahdeksan ydinosaamista, joiden kehittämisellä organisaatio pystyy vastaamaan energia-alan murrokseen. Jotta organisaatio saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen osaamisten kehittämisen suhteen, otettiin kehittämisessä huomioon niin organisaation kuin yksilön näkökulma. Näkökulmien lisäksi ydinosaamisten sisältö avattiin sellaiseen muotoon, että kaikilla organisaation henkilöillä on yhtäläiset mahdollisuudet ymmärtää ydinosaamisen tarkoitus ja sen tuomat hyödyt kohdeorganisaatiolle.</p>	

ABSTRACT

Author: Lindholm, Miika

Title: Organization's competences which develop its competitiveness and competitive advantage

Year: 2018

Place: Lappeenranta, Finland

Master's Thesis

Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management, Information and Knowledge Management

92 pages, 17 figures, 2 tables

Examiners: Docent Tuija Oikarinen ja Professor Tuomo Uotila

Keywords: Foresight, core competence, organizational learning, individual learning, competitiveness and competitive advantage, developing competence, identifying competences

Many industries have gone through fundamental transformations in recent years with energy industry being no exception. Due to this transformation, companies in the energy industry must pay more attention to the meaning of knowledge and competence when it comes to their competitiveness and competitive advantage. The purpose of this thesis is to create a model that seeks to identify the core competencies supporting the strategy in order to create competitiveness and competitive advantage for the target organization.

The research material has been collected from documents and workshops carried out in the target organization as well as from individual and joint meetings. As a method, a constructive research was used with the purpose of finding a solution to the real-life problem.

As a result of this research, a plan was created for the target organization to identify competences and a set of eight core competencies was discovered. By developing these core competences, the target organization can respond to the transformation of the energy industry. For the organization to achieve the best possible result in developing the competences, both the perspective of the organization as well as the individual was taken into account. In addition to the perspectives, the content of the core competences was clarified in such a way that everyone in the organization has an equal opportunity to understand the purpose of the core know-how and its benefits to the target organization.

ALKUSANAT

Kun aloitin maisterivaiheen opinnot kaksi ja puoli vuotta sitten, en voinut ennustaa kuinka rankkaa ja työlästä on opiskella työn ohella. Koulun, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen ei ollut se helpoin työ, varsinkaan kun kotona odotti kaksi alle kouluikäistä lasta ja aviopuoliso oli juuri aloittanut uuden työn. Vaikka aviopuoliso on välillä ollutkin harmissaan siitä, että kotona ollessani olen kyllä paikalla, mutta en kuitenkaan läsnä, ajatusten pyöriessä opinnoissa, on näistäkin kahdesta ja puolesta vuodesta selvitty kunnialla.

Suurin kiitos tutkinnon suorittamisen mahdollistamisesta kuuluukin aviopuolisolleni ja lapsilleni, jotka ovat olleet ymmärtäväisiä ja antaneet minun käyttää opiskeluun kallisarvoista yhteistä aikaamme. Kiitos vanhemmilleni ja anopilleni, jotka ovat aina tarjoutuneet hoitamaan lapsia, kun minun on pitänyt käyttää aikaa opiskeluun.

Kiitos myös työnantajalleni ja kaikille opiskeluajan esimiehilleni, jotka ovat mahdollistaneet opiskelun työn ohessa ja kannustaneet minua eteenpäin. Lisäksi haluan kiittää työpaikkani työnohjaajaa, joka on kärsivällisesti työtä tehdessä kannustanut eteenpäin ja antanut aktiivisesti palautetta työn sisällöstä. Kiitokset myös työni ensimmäiselle tarkastajalle dosentti Tuija Oikariselle, jolta sain tärkeää ohjaavaa palautetta, jonka avulla sain viimeisteltyä tutkimukseni.

Järvenpäässä 11.3.2018

Miika Lindholm

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	10
1.3	Tutkimusongelma.....	12
1.4	Työn rakenne	13
2.	STRATEGIALÄHTÖISEN OSAAMISEN SUUNNITTELU	15
2.1	Ennakointi.....	16
2.2	Osaamisten ryhmittäminen	19
2.3	Yksilön osaamisen määrittely	23
2.4	Organisaation osaamisen määrittely.....	24
3.	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	28
3.1	Yksilön oppiminen	30
3.2	Ryhmän oppiminen	35
3.3	Organisaation oppiminen.....	36
4.	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA AINEISTON KERÄÄMINEN	40
4.1	Konstrukttiivinen tutkimusote.....	40
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	42
4.3	Työpajat organisaatiossa.....	43
4.4	Iterointikierrokset organisaatiossa.....	44
5.	ORGANISAATION YDINOSAAMISET.....	46
5.1	Tuotannon näkökulmasta.....	46
5.1.1	Tuotantoprosessiosaaminen	50
5.1.2	Uudet tuotantotavat sekä uudet polttoaineet	52
5.1.3	Osaamisen tehokas hallinta.....	54
5.1.4	Riskienhallinta	55
5.1.5	Yhteenveto tuotannon näkökulmasta.....	57
5.2	OmaisuuDENhallinnan näkökulmasta.....	59
5.2.1	Elinkaarenhallintaosaaminen	62
5.2.2	Tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen	64
5.2.3	Energiajärjestelmäkokonaisuus.....	66
5.2.4	Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta.....	68
5.2.5	Yhteenveto omaisuudenhallinnan näkökulmasta	70

5.3	Tutkimuksen saavutettujen tulosten verifiointi	72
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	74
6.1	Huomioon otettavat asiat ydinosaamisten määrittelyssä ja kehittämisessä	74
6.2	Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.....	80
6.3	Tunnistetut kilpailukykyä ja -etua tuottavat osaamiset.....	83
7.	YHTEENVETO	85
8.	LÄHDELUETTELO	88
	LIITE 1: ORGANISAATIOSSA KÄYTETTYN OSAAMISKORTIN POHJA	92

KUVIOT

- Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.
- Kuvio 2. Viitekehys resurssien ja kyvykkyyksien analysoinnille. (Grant 2010, s. 146)
- Kuvio 3. Ennakointi prosessi. (Mukaillen Horton 1999, s. 6)
- Kuvio 4. Tiedon muuntumisen prosessi ennakointi työpajoissa. (Duffa & Ahlqvist 2015, s. 256)
- Kuvio 5. Osaamisten ryhmittäminen strategisten merkityksien perusteella. (Mukaillen Long & Vickers-Koch 1995, s. 14; Hannus 2004, s. 94)
- Taulukko 1. Osaamiskortin sisältö ja tarkoitus. (Mukaillen Sääntti ja Viitala 2010, s. 99)
- Kuvio 6. Ydinosaamisten ja markkinoiden suhde. (Lehtonen 2002, s. 68)
- Kuvio 7. Organisaation atomimalli. (Laurila 2010, s. 244)
- Kuvio 8. Oppimisen ja kehittämisen vaihtoehdot. (Hätönen 2011, s. 58)
- Kuvio 9. Tiedon muuntumisen prosessi. (Mukaillen Nonaka et al. 2000, s. 12)
- Kuvio 10. Yksilön oppimissykli, O-A-D-I malli. (Kim 1993, s. 50)
- Kuvio 11. Organisaation oppimisenprosessi. (Crossan et al. 1999, s. 532)
- Kuvio 12. Organisaation oppimissykli. (Lehtonen 2002, s. 28)
- Kuvio 13. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. (Kasanen et al. 1993)
- Kuvio 14. Konstruktiivinen tutkimus prosessi. (Mukaillen Kasanen et al. 1993, s. 246)
- Taulukko 2. Organisaatiossa järjestetyt tilaisuudet.
- Kuvio 15. Organisaation työpajoihin osallistuneet henkilöt.
- Kuvio 16. Tuotannon näkökulmasta ydinosaamisten sijoittuminen nelikenttään.
- Kuvio 17. Omaisuudenhallinnan näkökulmasta ydinosaamisten sijoittuminen nelikenttään.

1. JOHDANTO

Monilla eri aloilla on viime vuosina tapahtunut merkittäviä rakenteellisia muutoksia eikä energia-ala ole poikkeus (Salokoski 2017, s.6). Globaalit ja yhteiskunnalliset muutostrendit luovat jatkuvasti tarpeita kaikissa organisaatioissa osaamisen kehittämiseksi (Laurila 2010, s.235). On arvioitukin, että keskimäärin 15 -20 prosenttia kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain. Uusiutuvan tiedon lisäksi on osaamista, joka ei uusiudu vaan se kerääntyy organisaatioihin ja sen jäseniin kokemuksena ja perusosaamisena. (Kauhanen 2012)

Energia-ala on tällä hetkellä murroksessa ja tulevaisuuden energiantuotannon rakenteet tulevat todennäköisesti poikkeamaan merkittävästi nykyisistä. Rakenteisiin vaikuttavia muutostekijöitä on tunnistettu useita ja ne liittyvät muun muassa teknologian kehitykseen, hajautettuun ja uusiutuvaan energiantuotantoon, digitalisaatioon sekä energian kuluttajien roolin kasvamiseen. Erilaiset hybridijärjestelmät tulevat energiantuotannossa yleistymään ja asiakkaat osallistuvat energian säätelyyn kysynnän joustojen avulla. Näiden lisäksi energiantuotannossa fossiilisten polttoaineiden käyttö tulee ensi vuosikymmenellä vähenemään, samalla kun uusiutuvat tuotantomuodot kasvavat. (Salokoski 2017, s. 6)

Toimialan murros haastaa myös yritykset miettimään aineettoman pääoman kuten osaamisen ja tiedon merkitystä rakenteellisissa muutoksissa. Aineettomien pääomien merkitys on vuosien saatossa kasvanut yrityksissä, sillä tieto ja osaaminen on lisääntynyt nyky-yhteiskunnassa ja tämä näkyy organisaatioiden toiminnassa. Tutkimusten mukaan informaation määrä kaksinkertaistuu kolmen vuoden välein. Arvioiden mukaan organisaatiot käyttävät resurssiaan nykyisin yhtä paljon niin aineettomien- kuin aineellisten pääomien kehittämiseen. Yritykset kehittävätkin aineetonta pääomaa, kuten henkilöstön osaamista, koska he näkevät kehittämisen parantavan sen suorituskykyä. (Lönnqvist et al. 2010, s. 60-63)

Organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen tarvitsee systemaattista osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen vaatii sekä lyhyen että pitkän tähtäimen ennakoitietoa ympäristön ja toimialan muuttumisesta sekä sen kehittymisestä. Ennakointityöskentelyllä organisaatioiden on mahdollista määritellä visionsa sekä strategiansa ja näin pyrkiä menestymään muutosten keskellä. Visio ja strategia luovat perustan organisaation

tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelylle sekä antavat suuntaviivat niiden kehittämiseksi. (Osaamisen johtaminen 2017, s.19) Säännöllisellä ennakkoinnilla ja toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottamisella, organisaatio mahdollistaa henkilöstön osaamisen kohdistamisen tulevaisuuden tarpeisiin. (Osaamisen johtaminen 2017, s. 19; Laurila 2010, s. 235)

Organisaatiota ei tule nähdä vain tuotteiden ja palveluiden tuottajana, vaan se tulisi lisäksi nähdä kyvykkyyksien tuottajana. Organisaatiot ovatkin perinteisesti rakennettu enemmän liiketoimintalähtöisesti, kuin ydinosaamisten ympärille. (Hamel & Prahalad 1996, s. 243) Organisaation osaaminen tulee pystyä määrittämään, jotta sitä pystytään johtamaan kuten organisaation muitakin resursseja. Osaaminen saa organisaatiossa useita eri merkityksiä. Organisaation yksilön näkökulmasta osaaminen luo työssä menestymiselle perustan, kun taas organisaation näkökulmasta se luo strategisten kyvykkyyksien perustan. (Säntti & Viitala 2010, s. 104) Henkilöstön kehittämisen avulla organisaatioiden on mahdollista vastata globalisoituvaan kilpailuun ja parantamaan tuottamaansa laatua, sekä täysin hyödyntämään organisaatiossa olevan työvoiman (Poell et al. 2004, s. 530)

Organisaation tarkoitus on muun muassa ratkaista asiakkaiden ongelmia sekä tarjota niihin ratkaisuja ja näin luoda arvoa. Organisaatiossa olevilla inhimillisillä resursseilla, joita ovat organisaation yksilöiden kokemus ja tieto-taito, niitä käyttäen voidaan asiakkaan tarpeet tyydyttää. Organisaation tulisi pystyä hyödyntämään sen käytössä olevia inhimillisiä resursseja arvon tuottamiseen. Jotta tämä onnistuu, täytyy sen ensin tunnistaa, mikä tieto on sille tärkeää, kenellä organisaation yksilöistä tarvittavaa tietoa jo on ja kuinka nopeasti sitä voidaan organisaation sisällä jakaa. Ideaalitilanne organisaatiossa olisi se, että organisaatio omistaisi yhden yhteisen tietovarannon, johon sen yksilöt pääsisivät käsiksi ja kaikki olisivat tästä varannosta tietoisia. (Puusa & Reijonen 2011, s. 19)

1.1 Tutkimuksen tausta

Energia-alalla on menossa murrosvaihe, joka on muilla aloilla, kuten pankki- ja telealoilla jo tapahtunut. Energiantuotannon rakenne, kuten liiketoiminta- ja markkinamallit, nähdään tulevaisuudessa muuttumaan merkittävästi tämän päivän rakenteesta. Keskeisiä muutostekijöitä, jotka siihen vaikuttavat ovat muun muassa uusiutuvan energiantuotannon

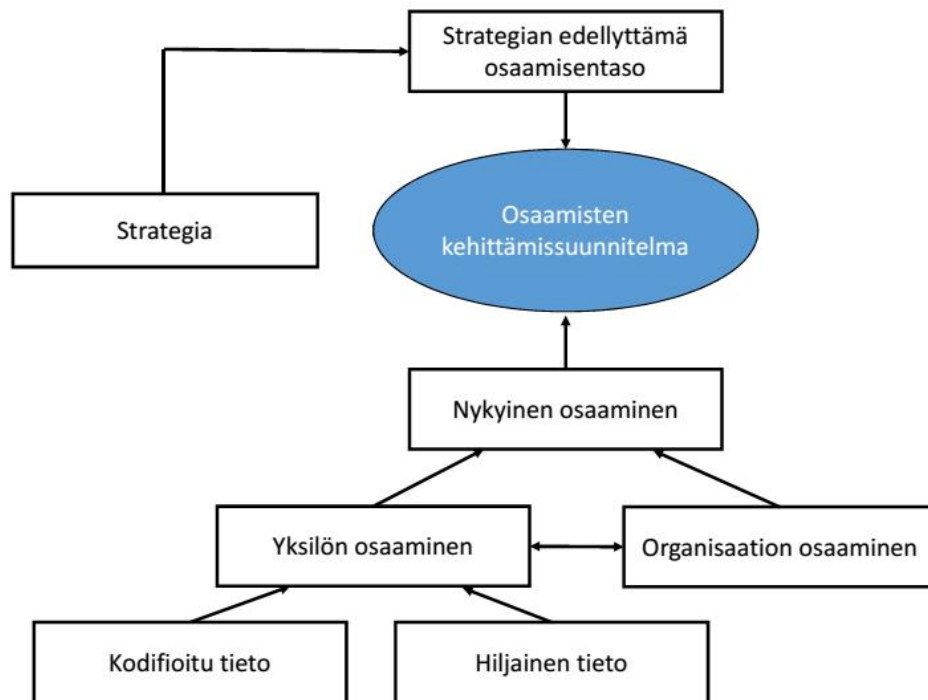
lisääntyminen, tuotannon hajautuminen ja digitalisaatio. Jotta murroksen tuomiin haasteisiin pystytään oikealla tavalla vastaamaan, tulisi yritysten osaamisten kehittyä muutosten vaatimiin suuntiin.

Tutkimuksen kohteena olevassa suomalaisessa energia yhtiössä on määritellyt strategiset tavoitteet vuosille 2016 – 2020, joiden avulla pyritään vastaamaan murroksen tuomiin haasteisiin ja hyödyntämään sen tuomat mahdollisuudet. Tavoitteet ovat yhdessä menestyminen, kasvu, parantunut kannattavuus, ilmastoneutraali energia ja vastuullisuus kilpailuetuna. Strategisten tavoitteiden ja yrityksen pääprosessien avulla on yhtiön johto määritellyt strategiset osaamisen kehittämisen painopistealueet. Näiden painopistealueiden osaamisia kehittämällä yrityksen on mahdollista saavuttaa strategiset tavoitteensa. Yrityksellä on ennestään vahvaa osaamista eri tuotteiden osalta, mutta muuttuva toimintaympäristö edellyttää, että yritykseen tarvitaan tulevaisuudessa myös täysin uutta osaamista.

Tutkimuksen taustana on yrityslähtöisen kilpailukykyä ja -etua tuottavien osaamisten kartoittaminen sekä niiden kehittäminen tutkimuksen kohteena olevassa suomalaisessa energia yhtiössä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli, jonka avulla voidaan yrityksen tuotantoliiketoiminnassa määritellä strategiaa tukevat osaamiset, sekä varmistaa ja kehittää määriteltäviä osaamisia liiketoiminnan yksiköissä. Osaamisen kehittämisen malli luodaan, jotta kaikissa yksiköissä käsitellään samalla tavalla toiminnan kannalta keskeiset osaamiset ja jokaisessa yksikössä on yhteneväiset suunnitelmat näiden osaamisten kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kilpailukykyä ja -etua edistäviä osaamisia, jotta pystytään vastaamaan energia-alan muuttuvaan toimintaympäristöön mahdollisimman tehokkaasti tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Tutkimuksessa luodaan malli, jonka avulla organisaatiossa kyetään tunnistamaan strategiset ja kriittiset osaamiset sekä luodaan osaamisten kehittämisensuunnitelma. Suunnitelman avulla organisaation yksiköt ja ryhmät pystyvät varmistamaan, että niissä on tarvittavat osaamiset nyt ja tulevaisuudessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kirjallisuudesta löytyy monia erilaisia tapoja tehdä organisaation osaamiskartoitus. Tavoitteena on luoda organisaation tarpeisiin vastaava kartoitusmalli, jonka avulla pystytään tunnistamaan organisaation osaamisaukot ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Tutkimuksessa keskitytään yrityksen yhteen liiketoiminta-alueeseen, joka vastaa yrityksen tuotantoliiketoiminnasta, sekä sen tarvitsemiin kilpailuetua ja -kykyä tuottaviin osaamisiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään perusosaamiset, jotka ovat samanlaisia kaikissa vastaavanlaisissa yrityksissä, eivätkä tuota yritykselle merkittävää lisäarvoa.

Tutkimuksen pohja-aineisto tullaan keräämään organisaation avainhenkilöiltä ryhmähaastatteluilla, joiden perusteella pyritään saamaan ymmärrys organisaation osaamisen tarpeista ja niiden tilasta. Osaamiskartoituksen pääpaino on tunnistaa toiminnan kannalta tärkeät osaamiset, sekä niiden perusteella luoda henkilöstön kehittämissuunnitelma. Tutkimuksen empiirinen osuus testataan yhdellä organisaation ryhmällä, jonka jälkeen sitä mahdollisesti sovelletaan kaikkiin liiketoiminta-alueen yksiköihin.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten määritellään ja varmistetaan yrityksen strategian kannalta liiketoiminnan kriittiset osaamiset?

Tutkimuksen alakysymyksillä pyritään saamaan vastaus pääkysymykseen ja alakysymykset ovat:

Mitä tulee ottaa huomioon liiketoiminnassa tarvittavien osaamisten määrittelyssä ja kehittämisessä?

Jotta tuotanto liiketoiminnan eri yksiköihin saadaan strategian edellyttämät strategiset ja kriittiset osaamiset, tulee organisaation määritellä ne, sekä tehdä suunnitelmat niiden kehittämiselle ja hankinnalle. Eli mitä tulee ottaa huomioon, kun organisaation kehittämissuunnitelmia tehdään ja tarvittavia osaamisia määritellään?

Miten osaamisesta saadaan organisaation osaamista?

Kun osaaminen on vain yksilötason osaamista se ei ole yritykselle strategista tai kriittistä osaamista. Yksilön lähtiessä yrityksestä hän vie oman osaamisensa mukanaan, jolloin yrityksen osaamiseen jää tältä kohdilta tyhjiö. Yksilötason osaaminen tuleekin sopivin tavoin pystyä jakamaan muille organisaation henkilöille tai ryhmille, jotta yrityksessä olisi aina tarvittavat osaamiset kaikissa tilanteissa.

Mitkä ovat liiketoiminnan kilpailukykyä ja -etu tuottavia osaamisia nyt ja tulevaisuudessa, sekä miten niitä kehitetään?

Yrityksessä on tällä hetkellä suuri määrä osaamista, jotka ovat osittain kartoitettu ja kirjattu ylös. Onkin tärkeää saada selville osaamiset, joita tarvitaan kilpailuedun ja -kyvyn kannalta nyt ja tulevaisuudessa, sekä miten niitä tulee kehittää liiketoiminnassa.

1.4 Työn rakenne

Työ sisältää yhteensä kahdeksan lukua, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajausta, tutkimusongelmaa, työn toteutusta ja miten tutkimuksen rakenne etenee. Johdannon tarkoituksena on kertoa taustaa tutkimuksen tekemiselle, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja miten se tulee etenemään.

Toisessa luvussa käsitellään strategialähtöisen osaamisen suunnittelua. Luvussa käydään läpi ennakointi prosessin periaatteet, sekä miksi osaamiset ovat organisaatiolle tärkeitä ja miten osaamiset voidaan eri näkemyksien mukaan jakaa ryhmiin. Lisäksi luvussa käsitellään ydinosaamisten koostumista, sekä tarkastellaan, miten yksilön osaamisia voidaan kartoittaa ja miten organisaation osaamisia voidaan määritellä.

Kolmannessa luvussa käsitellään oppimista, niin yksilön, ryhmän kuin organisaation näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan, miten yksilö oppii, mitä on ryhmän oppiminen ja millainen on organisaation oppimisprosessi ja -sykli. Luvussa käsitellään myös osaamisen siirtymistä eri tasojen välillä.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmetodologia ja miten konstruktivinen tutkimusprosessi etenee. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen aineiston keräämistä ja mitä sen perusteella pyritään saamaan selville. Luvussa esitellään myös, keitä organisaation henkilöitä on tutkimukseen haastateltu ja miten ryhmähaastattelut rakentuivat.

Viidennessä luvussa esitellään työpajoissa syntynyttä aineistoa, sen sisältöä ja tuloksia. Aineisto on tuotettu ja käsitellään kahden eri sidosryhmän näkökulmasta. Haastatteluaineistot koostuvat organisaatiossa järjestetyistä useista työpajoista, joissa on tunnustettu organisaation kilpailukykyyn vaikuttavia ydinosaamisia. Lisäksi luvussa esitellään konstruktion testaus, joka on tehty yhdessä liiketoiminnon yksikössä.

Luvuissa kuusi ja seitsemän käsitellään tutkimuksen tuloksia ja tarkastellaan, voidaanko mahdollisesti pienillä muutoksilla konstruktio siirtää toisiin organisaation ryhmiin. Lisäksi luvuissa tehdään johtopäätökset ja yhteenveto. Tutkimuksen tuloksen arviointi ja

johtopäätökset tehdään vertailemalla teoriaa, molempien sidosryhmien haastatteluaineistoja ja oman pohdinnan vertailuun. Yhteenvedossa käsitellään koko tutkimuksen kulku.

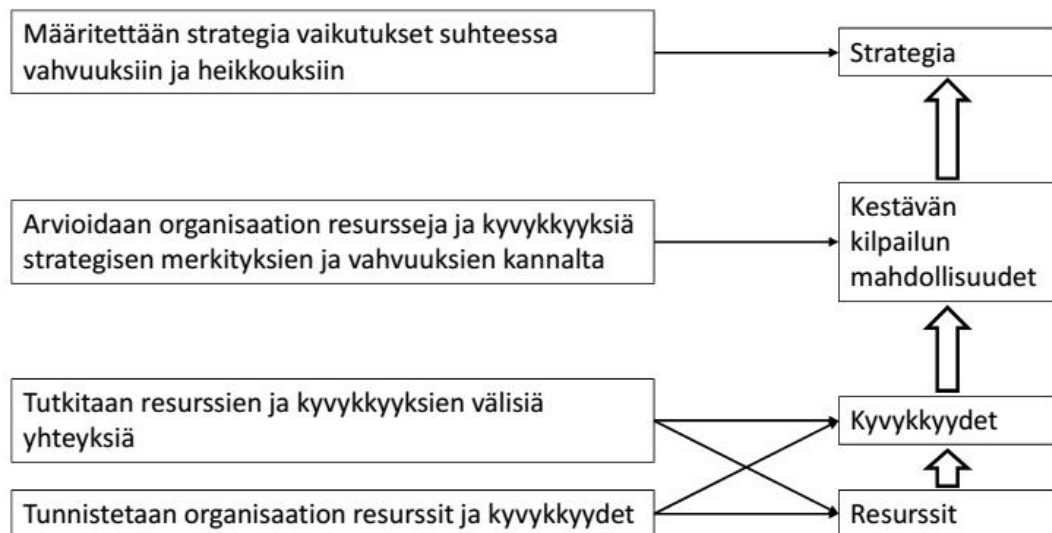
2. STRATEGIALÄHTÖISEN OSAAMISEN SUUNNITTELU

Resurssiperäisen strategianäkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyvyn perusta luodaan vaikeasti korvattavilla näkymättömillä ja näkyvillä resursseilla. Tärkeimmät tekijät menestykselle ovat tästä näkökulmasta organisaatiossa oleva osaaminen ja kyvykkyys. Organisaatiot ovat tämän näkemyksen perusteella tietoa hyödyntäviä ja tuottavia mekanismeja, joiden osaaminen on niiden tärkein voimavara. Kompetenssistrategian perusajatuksena on, että organisaatiot pystyvät kilpailemaan markkinoilla vain kehittämällä ydinosaamisiaan, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Kompetenssistrategiassa painotetaan henkilöstön tärkeyttä ja yksilöiden kompetenssien merkitystä kilpailukyvyn tavoittamiseksi. (Säntti & Viitala 2010, s. 92) Nämä aineettomat resurssit nähdään organisaation omaisuutena ja niitä täytyy suunnitelmallisesti muun muassa hyödyntää, jakaa ja luoda organisaation käyttöön. (Säntti & Viitala 2010, s. 92; Kauhanen 2012)

Osaamista voidaan kompetenssistrategian näkemyksen mukaan johtaa kuten muitakin organisaation resursseja. Jotta asetetut tavoitteet organisaatiossa saavutetaan tehokkaasti, täytyy osaamisen johtamiseen sisältyä tavoitteita tukevien toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Näin varmistetaan, että organisaatiolla ja sen henkilöstöllä on tarvittavat kompetenssit. Osaamisresurssien johtamisella on tutkimusten mukaan vaikutusta organisaation toimintatapojen, tuotteiden ja innovaatioiden kehitykseen, sekä lopulta organisaation taloudelliseen tulokseen. Jotta voidaan tarkoituksellisesti johtaa organisaation osaamista, tulisi organisaatiossa olla tietoisuus ja ymmärrys tavoiteltavasta osaamisen sisällöstä. Organisaation kaikilla henkilöillä tulee olla yhdenmukainen ymmärrys organisaatiossa tarvittavista ja tavoiteltavista osaamisista. Ei riitä, että vain organisaation ylimmällä johdolla on yhtenäinen näkemys osaamisista. (Säntti & Viitala 2010, s. 92-93)

Osaamisen systemaattisella ennakoinnilla ja suunnittelulla organisaatiot pystyvät vastaamaan niissä olevien osaamisaukkojen täyttämiseen. Organisaatioiden tulisi tunnistamaan olemassa olevat osaamiset ja määritellä tarvittavat osaamiset. (Hannus 2004, s. 262-263; Viitala 2005, s. 120; Grant 2010, s. 140) Lisäksi organisaatioiden tulee tunnistaa mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin. Resurssien ja kyvykkyysien analysoinnin viitekehys on esitetty kuviossa 2. (Grant 2010, s. 140) Organisaatioiden tulisi ymmärtää suunnitelmia tehdessä, että osaamisien kehittämiset ja

heikkouksien poistamiset vaativat aikaa, varsinkin jos kyseessä on uuden osaamisen luominen. Organisaatioiden luodessa uudenlaista liiketoimintaa, tulisi siihen tarvittavan osaamisen kehittäminen aloittaa ennen kuin varsinaiselle liiketoiminnalle on tarvetta. (Hannus 2004, s. 262-263; Grant 2010, s. 144-145)



Kuvio 2. Viitekehys resurssien ja kyvykkyyksien analysoinnille. (Grant 2010, s. 146)

2.1 Ennakointi

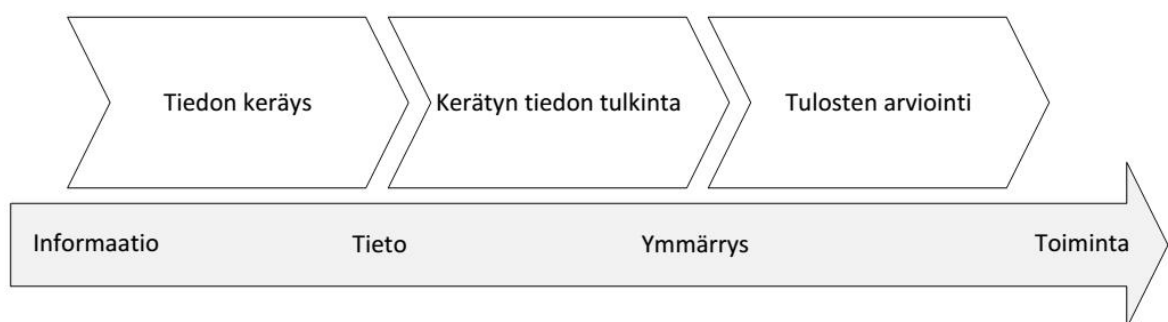
2000-luvun aikana organisaatiot ovat pyrkineet siirtymään reaktiivisesta toimintatavasta proaktiiviseen, tulevaisuuteen tähtäävään toimintaan. Organisaatiot pyrkivätkin varautumaan muutoksiin ja niihin pyritään proaktiivisesti vaikuttamaan sekä muutoksia pyritään strategisesti ennakoimaan, jotta organisaatiot pystyisivät kasvattamaan markkinoitaan omalla toimialallaan. Varsinkin teknologialla ja sen kehityksellä on suuri vaikutus organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Kun organisaatiot keräävät tulevaisuutta koskevia näkemyksiä, voivat ne vähentää vallitsevaa epävarmuutta ja näin helpottaa päätöksentekoa organisaatiossa. Lisäksi ennakoinnin avulla organisaatiot pystyvät muun muassa kohdentamaan omaa toimintaa ja resurssejaan oikeaan suuntaan. (Ojasalo et al. 2014, s. 90-92; Uotila & Ahlqvist 2008, s. 47-48)

Organisaatioiden muuttaessa niiden strategista ajattelutapaa muuttavat ne organisaatio strategista oppimista, joka mahdollistaa niiden kykyä pyrkiä innovatiiviseen uutta luovaan

oppimiseen. Strateginen oppiminen edellyttääkin organisaation yhteistyötä yli sen sisäisten rajojen, joka mahdollistaa muun muassa organisaation prosessien, sääntöjen ja työjaon uudistamisen. (Hennala et al. 2008, s. 104-105) Horton (1999) määrittää, että ennakointi on yhdistelmä ymmärryksen kehittämistä organisaation mahdollisesta tulevaisuudesta ja toimimista sen ymmärryksen valossa niin, että se tuo organisaatiolle hyötyä. Ennakointi on avoin prosessi, jossa pohditaan monia eri vaihtoehtoja, mihin organisaation tulevaisuus voi kehittyä, sekä ymmärtää näistä mahdollisuuksista tarpeeksi, jotta ne voidaan ottaa huomioon päätöksen teossa. (Cuhls 2003, s. 100; Duffa & Ahlqvist 2015, s. 254-256; Horton 1999, s. 5; Ojasalo et al. 2014, s. 92)

Ennakoinnin tarkoituksena on saada henkilöt keskustelemaan tulevaisuudesta ja edistää näin heidän verkostoitumistaan (Cuhls 2003, s. 100), henkilöiden osallistaminen onkin entistä tärkeämpää, jotta saadaan tuotettua ennakointi tietoa (Cuhls et al. 2015, s. 249). Duffa & Ahlqvist toteaa tutkimuksessaan, että ennakointi on sosiaalisesti rakennettu interaktiivinen prosessi, jota viimeisessä vaiheessa yleensä muokataan vielä yleisesti tiedossa olevien normien suuntaan. (Duffa & Ahlqvist 2015, s. 264)

Ennakointiprosessi koostuu kolmesta peräkkäisestä eri vaiheesta (kuvio 3): 1) tiedon keräys, 2) kerätyn tiedon tulkinta ja 3) tulosten arviointi. Horton (1999, s. 6)



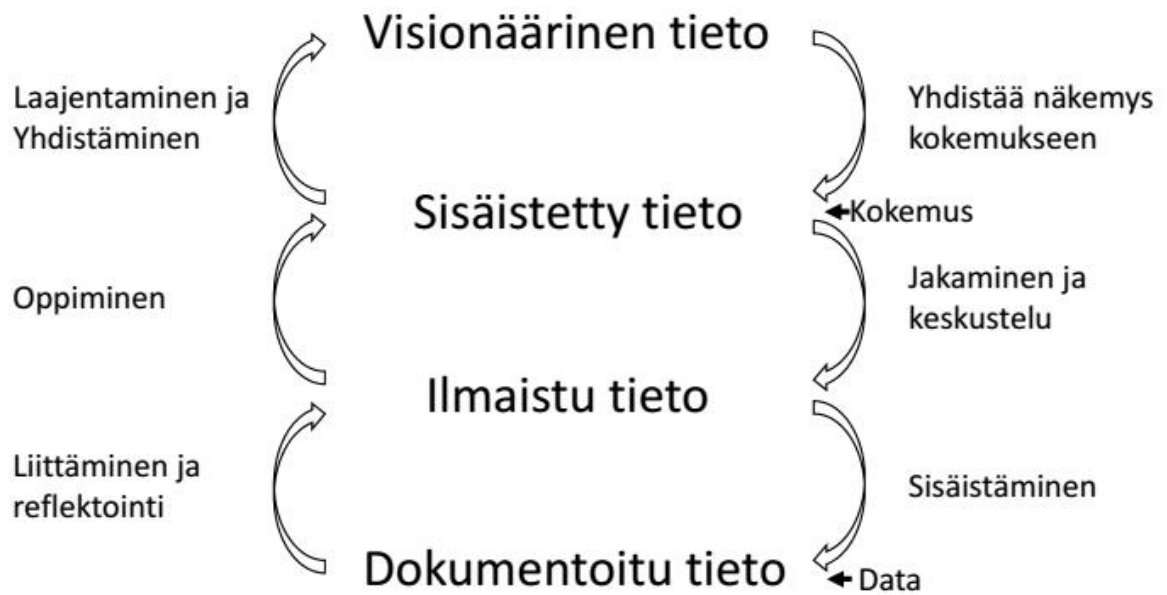
Kuvio 3. Ennakointi prosessi. (Mukaillen Horton 1999, s. 6)

Ennakointiprosessi alkaa informaation keräämisellä eri lähteistä muun muassa tarkastelemalla tulevaisuuden näkymiä ja trendejä, kuuntelemalla organisaation toimittajia ja asiakkaita sekä tutkimalla erilaisia raportteja ja tutkimuksia. Keinona tähän voidaan käyttää esimerkiksi työpajoja, ideointisessioita tai yksinkertaisesti ihmisten välisiä

keskusteluja. Kerätty informaatio muuttuu prosessin ensimmäisen vaiheen myötä tiedoksi, kun kerättyä informaatiota vertaillaan ja yhdistellään. Prosessin seuraavassa vaiheessa organisaation kerätty tieto muunnetaan sellaiseen muotoon, että organisaatio pystyy sitä käsittelemään sekä ymmärtämään sen merkityksen omassa toimintaympäristössään. Ennakointiprosessin viimeisessä vaiheessa saavutettu ymmärrys sulautetaan organisaation toimintaan, joka vaatii, että organisaation henkilöt ovat omaksuneet tämän. (Horton 1999, s. 6-8) Duffa & Almqvist (2015) kuvailevat myös, miten tieto muuttuu ennakointi prosessissa. Kontekstin yhdistäminen kerättyyn dataan synnyttää informaatiota. Informaation kriittinen analysointi sekä sen yhteys ymmärrettyyn kontekstiin synnyttää tietoa. (Duffa & Almqvist 2015, s. 255)

Ennakointitiedon tuottamista pystytään edistämään menetelmillä ja käytännön järjestelyillä. Eerola ja Väyrynen (2002) ovat ryhmitelleet ennakoinnissa käytetyt menetelmät ja käytännöt neljään eri lohkoon, pohjautuen SECI-malliin. Menetelmiä ja käytäntöjä ovat lohkoissa muun muassa työryhmä työskentely, työpajat, aivoriihet, riski- ja elinkaarianalyysit, SWOT-analyysit, strategiatyö sekä voimavarojen kohdennus. Jokaisella menetelmällä ja käytännöllä on omanlainen tarkoitus ennakointi tiedon luomisessa. Tämän dynaamisen vuorovaikutusprosessin tärkein elementti on hiljainen tieto, jota välitetään eteenpäin yhdessä tekemisen kautta ja muunnetaan yhteiseksi tietämykseksi. Prosessin seuraavassa vaiheessa eri tietolähteistä saatavaa tietoa yhdistelemällä mahdollistetaan uudenlaisen tiedon syntyminen ja merkitys. Käytäntöön vieminen syventää tiedon merkitystä tämän jälkeen vielä lisää. (Eerola & Väyrynen 2002, s. 13-14)

Duffa & Almqvist (2015) jakavat tulevaisuutta koskevat tiedot neljään eri tyyppiin (kuvio 4). Nämä tyypit ovat dokumentoitu-, ilmaistu-, sisäistetty- ja visionäärinen tieto. Heidän näkemyksen mukaan ennakointityöpajoissa käsiteltävää tietoa muunnellaan määriteltyjen neljän tyypin välillä. Muuntumisenprosessissa visionäärinen tietotyyppi on näistä tietotyypeistä se, joka on uusien ideoiden lähde. Muut tiedontyypit keskittyvät ideoiden kuvailemiseen, jakamiseen ja määrittelyyn. (Duffa & Almqvist 2015, s. 256)



Kuvio 4. Tiedon muuntumisen prosessi ennakointi työpajoissa. (Duffa & Ahlqvist 2015, s. 256)

Koska ennakointi menetelmät ja tekniikat usein vaativat, että monet organisaation henkilöt osallistuvat prosessiin, tulisi heitä käyttää myös apuna ennakointiprosessin tuloksien tulkinnassa. Näin saadaan hiljaista tietoa opittua tiedostomatta. Ennakointi tarjoaa alustan kokemuspohjaiselle tulevaisuudesta oppimiselle, muun muassa erilaisten mallien, simulaatioiden tai skenaarioiden kautta. (Baškarada et al. 2016, s. 423)

2.2 Osaamisten ryhmittäminen

Strategisen merkitysrakenteen näkemyksen mukaan organisaation osaamiset voidaan jakaa neljään ryhmään: käännteentekeviin, erottaviin, perus- ja tukiosaamisiin, kuten kuviossa 5 on esitetty. Käännteentekevät ja erottavat osaamiset ovat organisaation kannalta strategisesti kriittisiä, eli organisaation ydinosaamisia, jotka luovat kilpailuetua organisaatiolle toimialallaan. Kun taas perus- ja tukiosaamiset eivät tuota pääsääntöisesti kilpailukyvyllistä lisäarvoa organisaatiolle. Joissain tapauksissa on mahdollista, että tuki- ja perusosaamiset vaikuttavat organisaation kilpailuetuun. Tällöin organisaatio käyttää näitä osaamisia erittäin hyvin ja niiden seurauksena syntyy kilpailuetua. (Tomasko 1993, s. 3; Long & Vickers-Koch 1995, s. 14)



Kuvio 5. Osaamisten ryhmittäminen strategisten merkityksien perusteella. (Mukaillen Long & Vickers-Koch 1995, s. 14; Hannus 2004, s. 94)

Perusosaamiset ovat organisaation toiminnan elinehto, mutta ne ovat kaikissa toimialan organisaatioissa samanlaisia. Tästä syystä ne eivät ole ainutlaatuisia ja niiden avulla ei voida luoda kilpailuetua muihin nähden. Tukiosaamisten, eli sisäiseen hallintoon liittyvien osaamisten avulla organisaatiot mahdollistavat strategisesti tärkeitä toiminnat, mutta niiden strateginen merkitys on organisaatiolle pieni. Käänteentekevilla osaamisilla luodaan tulevaisuuden toimintamallit ja strateginen menestys organisaatiolle. Erottavat osaamiset mahdollistavat organisaation sen hetkisen menestymisen ja ne luovat kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Long & Vickers-Koch 1995, s. 13-15; Hannus 2004, s. 94)

Jotta saadaan organisaation strategiset tavoitteet yhdistettyä ydinosaamisiin, tulee organisaation kaikki avainhenkilöt ottaa mukaan tunnistamaan ja arvioimaan organisaation osaamisia. Näin saadaan luotua organisaatiota hyödyntävä tasapaino sisäisten osaamisten ja ulkoisten mahdollisuuksien välille. Kun organisaation ydinosaamisia aktiivisesti kehitetään ja ylläpidetään, taataan se, että kaikki organisaation jäsenet sisäistävät ne, eikä vain avainhenkilöt. Ydinosaamiset ovatkin organisaation tärkeimpiä resursseja mitä sillä on. Organisaation kilpailijat eivät todennäköisesti pysty niitä helposti kopioimaan, koska ne perustuvat tietoihin, taitoihin ja organisaation toimintatapoihin. Samasta syystä niiden

muuttaminen nopealla aikavälillä on hankala ja tästä seuraa se, että organisaation tulisi ymmärtää sekä tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksien ja ydinosaamisten välinen suhde. (Long & Vickers-Koch 1995, s. 18-20)

Mäkelin ja Vepsäläinen (1995) jakavat osaamiset kilpailutekijöiden mukaan myös neljään osa-alueeseen: 1) Tuki- ja apuosaamisiin, kaikille alan yrityksille yhteisiin perusosaamisiin, kriittisiin osaamisiin ja osaamisiin, jotka ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä yritykselle. Tuki- ja apuosaamiset ovat sellaisia osaamisia, jotka organisaation on mahdollista ulkoistaa. Näitä osaamisia ovat muun muassa siivous ja ravitsemuspuoli. 2) Perusosaamiset ovat osaamisia, joita ilman yritys ei kykene toimimaan omalla toimialallaan. Perusosaamiset eivät tarjoa yritykselle suoraa kilpailuetua, mutta kuitenkin ilman niitä yritys ei pysty osallistumaan toimialansa kilpailuun. 3) Kriittiset osaamiset ovat tämän hetken keskeisiä osaamisia, joita tarvitaan yritysten välisessä kilpailussa sekä ovat merkittävä kilpailukyvyn lähde. 4) Tulevaisuudessa tärkeä osaaminen on osaamista, joka on tärkeä kilpailukyvyn lähde yritykselle ja mahdollistaa vahvan markkina-aseman. Lisäksi tämän kaltainen osaaminen mahdollistaa pääsyn uudentlaisille markkinoille sekä auttaa menestymään tulevaisuudessa. (Mäkelin & Vepsäläinen 1995, s. 85)

Hamel ja Prahalad (1996) määrittivät alun perin mistä organisaation ydinosaamiset koostuvat ja mistä taas eivät koostu. Organisaation onkin tärkeää tietää, mitkä ovat sen ydinosaamisia ja mitkä eivät ole, sillä organisaation johdon on mahdotonta keskittyä johtamaan kaikkia organisaation osaamisia, vaan sen tulisi keskittyä organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiin osaamisiin. Ydinosaamisten kriteerit koostuvat Hamel ja Prahalad (1996) näkemyksen mukaan muun muassa seuraavista asioista: 1) ydinosaamisen tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja lisäarvon tuoton on oltava merkittävämpää verrattuna organisaation kilpailijoihin, 2) organisaation tulee pystyä erottumaan sen kilpailijoista, joten organisaation osaaminen on ydinosaamista vasta silloin, kun se on merkittävästi parempaa kuin muilla alan toimijoilla, 3) ydinosaaminen on oltava laajennettavissa uusille tuotemarkkinoille. (Hamel & Prahalad 1996, s. 217-227)

Hamel ja Prahalad (1996) totesivat, että organisaation ydinosaamiset ovat väylä tulevaisuuden mahdollisuuksille ja näiden osaamisten rakentamiseen menee organisaatiolla ajallisesti pikemminkin vuosia kuin kuukausia, sillä ydinosaamisten rakentaminen on

enemmän kumulatiivista oppimista kuin kekseliäisyyden tuotosta. Ydinosaamisen rakentaminen vaatii, että organisaatiolla on käytettävissään osaamisen kehittämiseen resursseja ja varoja. Tämä edellyttää, että sillä on yrityksen tuki taustalla. Ydinosaamiset eivät ole sidoksissa yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin, vaan ydinosaamisen elinkaari on niitä pidempi. Kun organisaatio yhdistelee erilaisia kykyjään tai taitojaan teknologiaan, syntyy niiden tuotoksena ydinosaamisia. Ydinosaamiset koostuvatkin organisaation yksilöiden oppimisen tuloksien yhdistämisestä, sillä ydinosaaminen ei ole yksilön tai pienen ryhmän osaamista. (Hamel & Prahalad 1996, s. 217-227)

Organisaation johdon tuleekin ymmärtää ja osallistua keskeisten ydinosaamisten johtamiseen viiden avaintekijän avulla: 1) johdon tulee tunnistaa organisaatiossa olevat ydinosaamiset, 2) tehdä ydinosaamisten hankintasuunnitelma, 3) rakentaa organisaatioon ydinosaamiset, 4) hyödyntää ydinosaamisia organisaatiossa ja 5) suojella ja puolustaa organisaation ydinosaamisia. (Hamel & Prahalad 1996, s. 245)

Organisaatioissa on paljon erilaisia osaamisia, joiden merkitys tulisi ajoittain tunnistaa. Osaamiset eivät ole staattisia, vaan tämän päivän kriittinen osaaminen saattaa olla tulevaisuudessa organisaation perusosaamista, jota on myös muissa toimialan organisaatioissa. Sen lisäksi, että jonkin osaamisalueen arvo saattaa muuttua alaspäin ajan kuluessa, voivat ne myös nousta ylöspäin ja näin muuttua keskeisiksi kilpailukyvyyn lähteiksi yrityksessä. (Tomasko 1993, s. 3-4; Lehtonen 2002, s. 69)

Organisaatioissa tulisi olla selvillä, mitkä osaamiset ovat sille strategisesti kriittisiä ja mitkä luetaan perus- sekä tukiosaamisiin, sillä kaikkia osaamisia ei tule kohdella ja kehittää samalla painolla. Raamit uusien osaamisten kehittämiseksi ja hankkimiseksi, määritellään organisaatioissa käytettävissä olevien resurssien ja ajan perusteella. Organisaatioiden tulee mieltä, kuinka montaa osaamista pystytään kehittämään samanaikaisesti, mitä tulisi organisaation näkökulmasta kehittää sekä mitä voidaan jättää huomioimatta. Jos organisaatioissa tarvittavien uusien osaamisten kehittäminen alkaa nolosta, voidaan kyseisten osaamisten kehittämiseen liittyvät ongelmat ja riskit minimoida hankkimalla ne kumppaneilta, jotta organisaation ei itse tarvitse niitä kehittää. (Tomasko 1993, s. 3-5)

2.3 Yksilön osaamisen määrittely

Yksilöpohjaisten osaamiskartoitusten perimmäinen tarkoitus organisaatioissa on tuottaa henkilöstön osaamista mittaavaa tietoa organisaation johdolle. Mitattavan tiedon avulla on organisaatioissa pyritty ohjaamaan henkilöstön osaamisen kehittymistä ja koulutustarpeita. Vuonna 2003 tehdyn tutkimusten mukaan henkilökohtaisen osaamiskartoituksen hyödyt ovat olleet vähäiset verrattuna odotuksiin, joita kartoitusten pohjalta suomalaisissa yrityksissä on ollut. Yksityiskohtaiset osaamisluettelot ja kartoitukset on tutkimuksen perusteella todettu käytännön tasolla toimivan ei-toivotulla tavalla. Yksilötason kartoitusprosessit on todettu liian raskaiksi ja byrokraattisiksi. (Viitala 2005, s. 122-123) Yksilön osaaminen koostuu suuremmista kokonaisuuksista, kuten henkilökohtaisista ominaisuuksista, taidoista ja käyttäytymisestä, ja tämä tulisi ottaa huomioon, kun osaamiskartoituksia tehdään. (Murray 2003, s. 306; Viitala 2005, s. 122-123)

Henkilöt eivät pysty keskittymään moneen kehittämisalueeseen samaan aikaan. Tästä syystä organisaation johdon tulisi miettiä, mitkä osaamisalueet tukevat organisaation tavoitteita ja ovat henkilöstön kehittymisen kannalta tärkeimpiä. Liian pitkät ja monimutkaiset kartoitusluettelot estävät henkilöstön omaehtoisen täsmällisen kehittymisen. Kartoitusten tulisi olla pelkistettyjä ja niiden tulisi keskittyä organisaation kannalta tärkeimpiin osaamisalueisiin. (Viitala 2005, s. 123)

Kun yksilö toimii oman oppimis- ja arviointiprosessien omistajana, eli yksilö itse ensisijaisesti vastaa omasta oppimisestaan, osaamisestaan ja niiden arvioinneista, oppii hän asiat tehokkaimmin ja parhaiten. Osaamisen näkökulmasta oleellisinta on henkilön kyky ohjata ja arvioida omia suorituksiaan, sekä omaa tietouden tasoa. Jotta oppiminen ja itsereflektio olisi mahdollisimman tehokasta, tulee yksilön saada tukea arviointijärjestelmistä sekä prosessin ulkopuolisen henkilön toimesta. (Viitala 2005, s. 152) Kun tarkastellaan yksilön osaamisen kehittämistä kokonaisuutena, tulee siinä ottaa huomioon muutakin kuin vain tiedot ja taidot, sillä ne muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Keskeinen osa yksilön kokonaisosaamista on kokemus. Kokemus auttaa yksilöä ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan asioita nopeammin. Kokemus luokin viitekehyksen, jonka laajuuteen vaikuttaa aika ja kokemusten monipuolisuus. Näiden lisäksi arvot ja asenteet ovat osa yksilön osaamista. Asteet kertovat muutosvalmiudesta ja halusta

kehittää sekä ylläpitää omaa osaamistaan. Arvot luovat pohjan yksilön maailmankatsomukselle. (Kauhanen, 2012)

Yksilön osaamisia voidaan eritellä eri mallien avulla, kuten esimerkiksi osaamisluettelolla, -puulla tai -ympyrällä. Jokainen näistä järjestelmistä tukee yksilön kehittymistä, mutta niiden toimintatavat eroavat toisistaan. Eniten yrityksissä käytetään osaamisluetteloa yksilön osaamisten määrittelyyn. Osaamisluettelolla saadaan esimerkiksi tiettyyn työtehtävään liittyvät osaamiset määriteltyä ja suuresta määrästä pystytään tämän jälkeen esimerkiksi karsimaan työtehtävään vaadittavat ydinosaamiset (5 – 8 kpl) helposti. Jotta tärkeimmät osaamiset eivät hukkuisi suureen määrään, niitä voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin, kuten ydin-, strategiaan-, perus- tai tukiosaamisiin. Osaamisten jakaminen ryhmiin auttaa yksilöä kehittämään tarvittavia osaamisia. (Viitala 2005, s. 124)

Kun yksilöiden osaamisalueita organisaatiossa puretaan konkreettisimpiin osiin, voidaan tähän käyttää osaamispuumallia. Mallissa osaamisalue puretaan konkreettisiin osaamisiin ja edelleen konkreettisimpiin osaamisiin. Tästä mallista on yksilölle se hyöty, että tämän avulla yksilö pystyy tunnistamaan ja hahmottamaan mistä vaadittava osaaminen koostuu. Näin yksilön on helpompi kohdistaa omat osaamisen kehittämiskohdat vastaamaan tehtävässä vaadittavaa osaamista. Osaamisympyrä on esimerkiksi aikuiskoulutuksessa käytettävä työkalu. Tämän mallin avulla yksilöt ja ryhmät pystyvät hahmottamaan hyvin mitkä osaamiset ovat tärkeitä. Osaamisympyrässä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta, nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmista, osaamisen tarpeita. Osaamisympyrässä osaamisalueet jaetaan vaadittavan painoarvon mukaan ”siivuiksi”. Näin saadaan kuvattua osaamisen vaikutus kokonaisuuteen verrattuna. Osaamissiivut jaetaan vielä viiteen osaan, jolloin osaamisen taso voidaan arvioida. Tulosten perusteella tehdään yksilölle suunnitelmat 1 – 3 osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2005, s. 124-126)

2.4 Organisaation osaamisen määrittely

On tärkeää, että koko organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys osaamistarpeista ja siitä, että osaaminen ei ole vain yksilötason osaamista, sillä yksilötason osaaminen ei ole strategista tai ydinosaamista. Organisaation osaamisen määrittämiseen ei ole olemassa yksiselitteistä arviointimenetelmää, jonka avulla organisaatiot pystyisivät käsittämään sille tärkeät

osaamiset. Organisaation osaamiset perustuvat sen henkilöiden uskomuksiin. Uskomuksien perusteena on henkilöiden tietämys sekä heidän tekemät tulkinnat, ovat ne sitten oikeita tai vääriä. (Säntti & Viitala 2010, s. 97) Kilpailukyvynäkökulmasta onkin tärkeää, että organisaatio erottuisi sen kilpailijoista osaamisten avulla. Tästä johtuen organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi johdon tulee tunnistaa ja tunnustaa sen käytössä olevat aineettomat resurssit. (Puusa & Reijonen 2011, s. 99)

Organisaatiolle tärkeää osaamista voidaan muun muassa määritellä osaamiskortin avulla, jota Säntti ja Viitala (2010) käyttivät casetutkimuksessaan. Osaamiskorttiin (taulukko 1) on määriteltä kyseisen osaamisen nimi, omistaja sekä sen sisältö ja tavoitteet. Lisäksi korttiin määritellään, miten kyseistä osaamista kehitetään, mitkä ovat sen taloudelliset ja ei-taloudelliset vaikutukset, sekä mitkä ovat vaikutuksien onnistumisen mahdollisuudet ja riskit. Osaamiskortin tarkoituksena on kuvata saavutettava lopputulos organisaation näkökulmasta, eli mitä organisaatio saavuttaa hallitulla osaamisen suunnittelulla ja ohjata organisaation henkilöstön toimintaa sekä osaamista vastaamaan strategisia päämääriä (Säntti & Viitala 2010, s. 98-101).

Taulukko 1. Osaamiskortin sisältö ja tarkoitus. (Mukaihen Säntti ja Viitala 2010, s. 99)

Osaamiskortin sisältö	Sisällön tarkoitus
Osaamisen nimi	Kertoa väljästi osaamisen tarkoitus
Omistaja	Kertoa kenellä on vastuu osaamisen kehittämisestä
Kuvaus osaamisen sisällöstä	Yhteisen ymmärryksen varmistaminen organisaatiossa
Osaamisen tavoite	Kuvata keiden kannalta osaaminen on tärkeää, eli keiden tulee tämä osaaminen hallita
Taloudelliset vaikutukset	Kuvata mitkä ovat osaamisen hallinnan taloudelliset ja ei-taloudelliset vaikutukset
Mahdollisuudet ja riskit	Saada organisaatio miettimään, mitkä ovat taloudellisten vaikutuksien mahdollisuudet ja riskit
Osaamisen kehittämisen toteuttaminen	Kertoa miten kyseistä osaamista kehitetään tai hankitaan organisaatio- ja yksilötasolle

Jotta organisaation henkilöstön tulkinnat strategiasta johdetuista osaamisista saadaan vastaamaan organisaation virallisia päämääriä, täytyy osaamisen sisältö olla kuvattu mahdollisimman tarkasti ja syvällisesti. Jos yksilöiden tulkinnat eivät vastaa määritettyjä strategisia osaamisia, niin niiden tehokas käyttö ei onnistu organisaatiossa. Osaamiskortin tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys osaamisen sisällöstä. Jotta yhteinen ymmärrys on mahdollista saavuttaa, osaamisen sisältö tulee kirjoittaa auki mahdollisimman yksilöidysti ja kohdennetusti, esimerkiksi 30 – 70 sanan mittaisella tekstillä. (Säntti & Viitala 2010, s. 99-101)

Osaamisen johtamisen ja näin myös osaamiskortin lähtökohtana on tieto osaamisen sisällöstä. Organisaation näkökulmasta osaamisen lähtökohtana on täyttää strategiset tarpeet, kun taas organisaation yksilön näkökulmasta osaamisen lähtökohtana on täyttää työn edellyttämä ammattitaito. Jotta saavutettaisiin mahdollisimman optimaalinen lopputulos, tulee molempien tarpeet ottaa huomioon osaamisien kehittämisessä. Tästä syystä strategisien tai organisaatiolle tärkeiden osaamisien kehittämistoimenpiteet osaamiskortissa kuvataan sekä organisaatio- että yksilötasolla. (Säntti & Viitala 2010, s. 99-105)

Osaamisalueiden merkitys organisaation kilpailueduntekijänä muuttuu jatkuvasti. Organisaation osaamiset eivät pysy stabiilina vaan niiden arvo muuttuu ylös ja alas nopeallakin aikavälillä. Organisaation tulee pystyä tarkastelemaan ja arvioimaan sen osaamisalueisiin liittyviä merkityksiä helpottavien tekijöiden avulla. Näiden avulla organisaation johto pystyy tarkastelemaan osaamisalueiden nykytilaa ja niiden luomia mahdollisuuksia. Organisaation ydinosaamisien ja markkinoiden välisen suhteen avulla voidaan tarkastella osaamisalueita. Tässä mallissa (kuvio 6) ydinosaamisien ja markkinoiden suhde on jaettu neljään eri tyyppiin, riippuen ovatko ne nykyisiä vai tulevia. (Lehtonen 2002, s. 68-69)

Ydin- osaamiset	Tulevat	Mitä uusia ydinosaamisia meidän tulee rakentaa suojataksemme ja laajentaaksemme nykyisiä markkinoita?	Mitä uusia ydinosaamisia meidän tulee rakentaa osallistuaksemme tulevaisuudessa kaikkein kiinnostavimmille uusille markkinoille?
	Nykyiset	Mitä mahdollisuuksia meillä on parantaa nykyistä markkina-asemaamme hyödyntämällä paremmin nykyisiä ydinosaamisiamme?	Mitä uusia tuotteita kykenemme kehittämään yhdistelemällä uudella tavalla nykyisiä ydinosaamisiamme?
		Nykyiset	Tulevat
		Markkinat	

Kuvio 6. Ydinosaamisten ja markkinoiden suhde. (Lehtonen 2002, s. 68)

Kun organisaatio suhteuttaa ydinosaamisensa markkinoihin jossa se toimii, pystyy se tarkastelemaan 1) miten voidaan nykyisillä ydinosaamisilla parantaa sen hetkistä markkina-asemaa, 2) mitä uusia tuotteita organisaatio pystyy kehittämään, kun sen yhdistetään uudella tavalla ydinosaamisiaan, 3) mitä uusia ydinosaamisia organisaation tulee pystyä rakentamaan, suojatakseen sen hallussa olevan markkina-aseman ja 4) mitä uusia ydinosaamisia organisaation tulee pystyä rakentamaan, jotta se pystyy tulevaisuudessa synnyttämään uusia markkinoita ja toimimaan niillä. (Lehtonen 2002, s. 68-69)

3. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

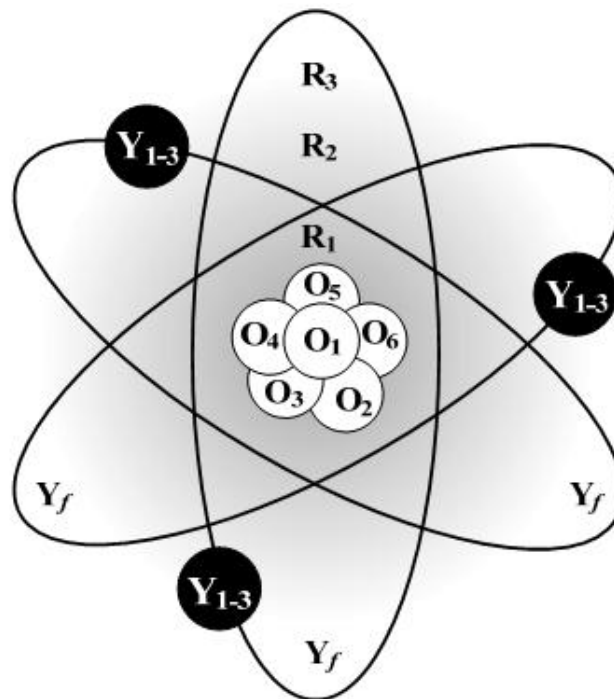
Osaamisen johtamisella organisaatiot pyrkivät rakentamaan sillan strategian ja henkilöstön osaamisen välille. Organisaation tuleekin pystyä ymmärtämään ja tunnistamaan ero organisaation osaamisen ja yksilön osaamisen välillä. (Murray 2003, s. 305) Henkilökohtaiset osaamiset ovat varanto, jossa muun muassa prosessit, toimintamallit ja muut organisaation tietämykset kehittyvät. Organisaatioiden menestys riippuu vahvasti näistä yksilötason osaamisista sekä niiden kehittämisestä. (Stelmaszczyk 2016, s. 110; Viitala 2005, s. 109) Jotta organisaatio pystyy suoriutumaan sille asetetuista perustehtävistä ja toteuttamaan strategiaa, tulisi sen kaikkien jäsenten osaamisen tukea tätä tavoitetta. Organisaation menestyksen perustana oleva osaaminen on hienosyinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisten kombinaatio. Osaamisten komponentit liittyvät toisiinsa mitä monimutkaisemmilla tavoilla, jonka lopputuloksena syntyy jatkuvasti kehittyvä organisaation osaaminen. Koska organisaation osaaminen kehittyy jatkuvasti, on siitä mahdoton tehdä täydellistä kuvausta. (Viitala 2005, s. 109)

Jokaisella organisaation jäsenellä on osaamista, jonka siirtämiseen tarvitaan aikaa eli osaamisen nopea siirtäminen toiselle organisaation jäsenelle on monesti mahdotonta. Yksilöiden osaamisista muodostuu vuorovaikutuksen kautta monimutkaisia ja ainutlaatuisia osaamisen yhdistelmiä. Nämä osaamiset ovat vaikeasti kopioitavissa muihin organisaatioihin täsmälleen samanlaisina. Ei riitä, että organisaatiossa on yksilöitä töissä, vaan heillä tulee olla oikeanlainen osaaminen ja oikealla tasolla, jotta toiminta organisaatiossa on tasokasta. Yksilöiden tulee myös haluta käyttää osaamistaan organisaation toiminnan hyväksi. (Viitala 2005, s. 110)

Organisaatiossa tapahtuva muutos ja osaamisen kehittyminen ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi tarvitaan uudenlaista osaamista, kun organisaatiossa ennestään olevat osaamiset muuttuvat riittämättömiksi. Sen lisäksi, että muutos mahdollistaa oppimisen, oppiminen mahdollistaa muutoksen organisaatiossa. Oppiminen luo pohjan ja aikaansaa muutosta, sillä yksilötasolla tapahtuva oppiminen ja muutos mahdollistaa koko organisaatiossa tapahtuvan muutoksen. Yksilötasolla tapahtuva muutos ei yksin kuitenkaan riitä organisaation muutokseen, vaan oppimista ja aiemmasta osaamisesta poisoppimista tulee tapahtua monilla eri osaamisen

tasoilla, jotta organisaatiossa voi tapahtua muutoksia. Organisaatio muodostuu Laurilan (2010) mukaan osajärjestelmistä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Yhdessä organisaation osassa tapahtuva muutos aiheuttaa myös muutoksen muissa organisaation osissa. Organisaation johdon tulisi pystyä tarkastelemaan organisaatiotason osaamista strategisena kilpailukyvyn mahdollistajana, sekä samalla heidän tulisi varmistua organisaation yksilötasolla olevasta osaamisesta ja hyvinvoinnista, sekä näiden välille tulisi kyetä rakentamaan silta. (Laurila 2010, s. 235-237)

Laurila (2010, s. 244) kuvaakin organisaation toimintaa atomimetaforan avulla (kuvio 7). Mallissa atomin ydin muodostuu organisatorisista tekijöistä, jotka ovat: liiketoimintaa ohjaavat periaatteet, organisaationrakenne, toimintaprosessit, tekniikka, hallintajärjestelmät ja fyysinen ympäristö. Elektronit kuvaavat yksilöllistä tasoa, konaatiot eli yksilön tahto kehittää itseään, affektiot eli yksilön arvot ja tunteet sekä kognitiot eli yksilön tiedot, taidot ja oletukset. Lisäksi elektronien liikerata kuvaa yksilön toimintaa. Mallissa organisaation ja yksilötason osaamisen välinen ”silta” on yhteisölliset tekijät, jota elektronipilvi kuvaa. Tämä pitää sisällään kulttuurin, ryhmärakenteen ja ilmapiirin. Yhteisölliset tekijät ovat organisaation yksilöiden sisäisiä yhdessä opittuja toiminta- ja suhtautumistapoja. Organisaatio tarvitseekin sen yksilöitä, jotta se pystyy oppimaan ja muuttumaan, sillä yksilöiden kautta organisaatiot hoitavat vuorovaikutuksen ulkoisen toimintaympäristön kanssa. (Laurila 2010, s. 243-244)



Kuvio 7. Organisaation atomimalli (Laurila 2010, s. 244)

3.1 Yksilön oppiminen

Tieto on yksilön osaamisen perusta, mutta se ei vielä yksin tuota erinomaista työsuoritusta. Tiedon haltijan on osattava soveltaa sitä, jotta siitä saadaan näkyvää toimintaa. Kun yksilön tieto, taito ja asenne yhdistetään, syntyy siitä ammattitaitona näkyvä osaaminen. (Viitala 2005, s. 126) Organisaatioiden tulee pystyä hyödyntämään entistä tehokkaammin yksilöiden osaamista ja tietämystä, jotta organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Ei riitä, että organisaatiot kiinnittävät huomiota vain fyysiseen pääomaan, vaan niiden tulee huomioida myös organisaatioissa esiintyvä aineeton pääoma. Tietointensiivisissä organisaatioissa, eli asiantuntija organisaatioissa, aineettoman pääoman merkitys korostuu, koska organisaation toiminta on ihmislähtöistä, eikä koneiden ja laitteiden tuottamaa. (Puusa & Reijonen 2011, s. 30)

Yksilöön ei voi suoraan lisätä osaamista, vaan yksilön osaamisen kehittymistä voidaan tukea oppimisprosessien avulla. Osaaminen onkin aina seuraus oppimisen tuloksesta ja oppimisprosessien tuntemus on tärkeä avain osaamisen johtamisessa. Oppimisen psykologian mukaan aikuista henkilöä ei voi yleisesti opettaa, ellei kyseessä ole konkreettisen taidon opettaminen. Aikuinen muodostaa suodattimen omien ajatusmallien

perusteella ja tämä vaikuttaa ulkopuolelta tulevan informaation vastaanottoon, hylkäämiseen sekä tulkintaan. Yksilön oppimista voidaan tukea tarjoamalla puitteet ja resurssit omaehtoiseen arviointi- ja kehittämistoimintaan. (Viitala 2005, s. 135)

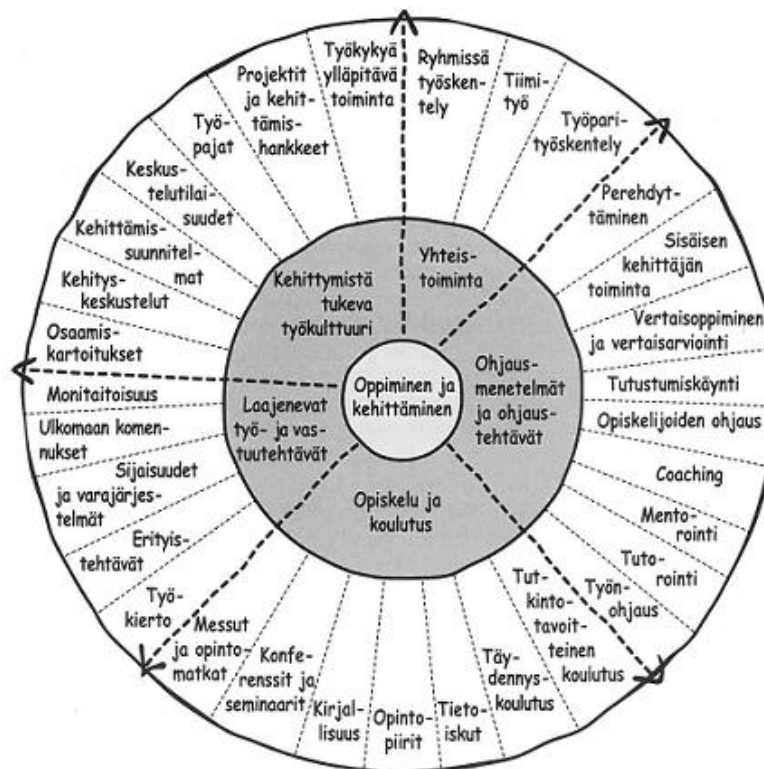
Poell et al. (2004) tarkastelivat, miten henkilöstön oppimista voidaan organisoida työkontekstissa. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstön kehittämisen pääpaino on siirtymässä virallisesta koulutuksesta oppimiseen. Virallista koulutusta pidetään vain yhtenä mahdollisena tapana kehittää organisaation henkilöstöä. Yksilön oppimisenprosessit herättivät mielenkiintoa jo 90-luvulla, varsinkin ne jotka liittyivät henkilöiden jokapäiväiseen työhön, yritysten kontekstiin ja organisaation kulttuuriin. He näkivät, että organisaation tulee keskittyä kolmeen tärkeään osa-alueeseen, joiden avulla he voivat siirtää kehittämisen pääpainoa koulutuksesta oppimiseen. Nämä osa-alueet ovat 1) työstä oppiminen, 2) työpaikalla oppiminen sekä 3) ympäristöstä oppiminen.

Tutkimusten mukaan, työstä oppimisen osa-alueella, muun muassa organisaation päätösten tekoon osallistuminen vaikuttaa merkittävästi yksilön oppimiseen, kun taas liiallinen omapäätäväntäältä voi aiheuttaa yksilössä avuttomuutta ja suunnattomuutta. Yleisesti on oletettu, että vaikeat tilanteet työssä lisäävät oppimisen mahdollisuuksia. Mutta Poell et al. (2004) totesivat, että vaikeat tilanteet aiheuttavat vain epävarmuutta ja levottomuutta. Nämä häiritsevät yksilön oppimista, kun he eivät pysty paineen alla täysipainoisesti käsittelemään ja säilömään uutta tietoa. (Poell et al. 2004, s. 530-534)

Työpaikalla oppiminen voidaan jakaa kolmeen kategoriaan Poell et al. mukaan. Nämä ovat 1) jokapäiväinen oppiminen, joka on epäsuoraa ja satunnaista oppimista. Tämä oppiminen syntyy osallistumalla työn tekemiseen. Työympäristöä muuttamalla yksilö saattaa lisäksi oppia uusia asioita. 2) Toinen kategoria on itseohjautuva oppiminen, jossa henkilö itse hankkii osaamisen ilman opastusta tai toisen henkilön ohjausta. 3) Viimeinen kategoria on ohjattu oppiminen, jossa oppimisen prosessi on etukäteen suunniteltu ja sitä ohjaa kokeneempi henkilö. Viimeinen osa-alue, jolla organisaatio siirtää pääpainoa oppimisen suuntaan on ympäristöstä oppiminen. Organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus työpaikalla oppimiseen. Organisaation arvojen tulee tukea työssäoppimista, koska sitä ei koeta niin viralliseksi, kuin perinteiset koulutusohjelmat. Tutkimusten mukaan erilaiset kulttuurit yhteistyötä tekevissä organisaatioissa saattavat estää yhteistyön aikana oppimisen

siirtymisen organisaatiosta toiseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että organisaation kulttuuri toimii välittäjänä organisaation oppimisen ja suorittamisen välillä. (Poell et al. 2004, s. 534-537)

Yrityksissä on perinteisesti totuttu, että sen henkilöstön kehittäminen toteutuu koulutuksien avulla. Perinteisen koulutuksen lisäksi yksilöiden osaamista voidaan lisätä myös työssä oppimisen menetelmillä. (Hätönen 2011, s. 55-58) Hätönen (2011) jakoi oppimisen ja kehittämisen vaihtoehdot viiteen erilliseen osa-alueeseen (kuviot 8), jotka ovat yhteistoiminta, ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittäminen ja kehittäminen, sekä kehittäminen tukeva työ- ja kulttuuri. Vaihtoehdosta voidaan valita organisaation henkilöille sopivia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja, joiden avulla saadaan osaamisen kehittämistä luotua oppimisen prosessi. (Hätönen 2011, s. 55-58)

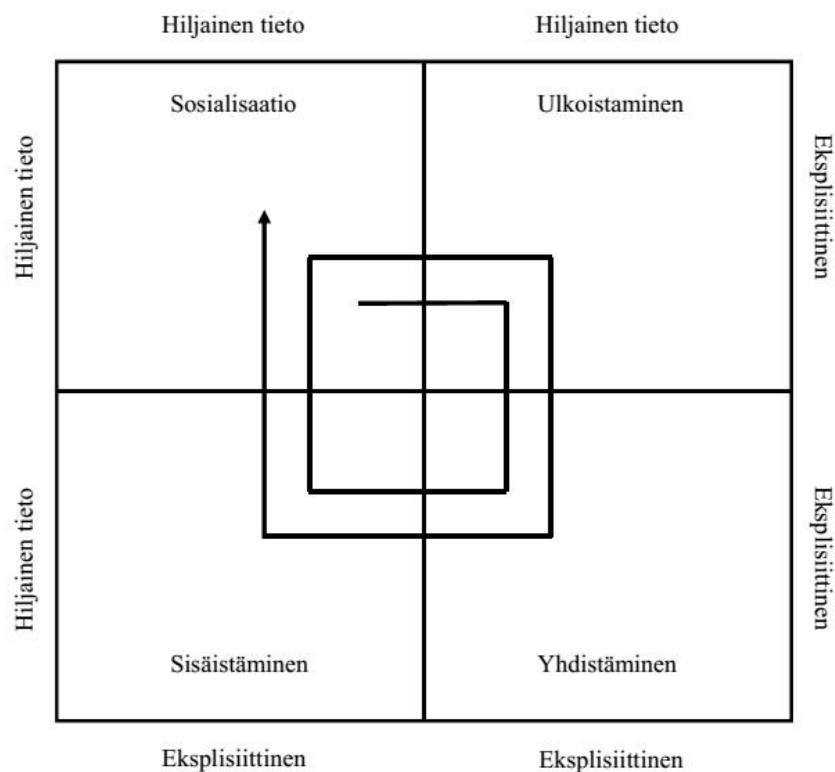


Kuvio 8. Oppimisen ja kehittämisen vaihtoehdot. (Hätönen 2011, s. 58)

Ohjausmenetelmien ja -tehtävien avulla voidaan yhtiöissä tehokkaasti jakaa osaamista ja tietoa henkilöstön kesken. Oppivan organisaation perusedellytyksenä pidetäänkin yksilöiden keskinäistä tiedon ja osaamisen jakamista. Opiskelu ja koulutus ovat perinteinen

oppimisenlähde, jonka avulla saadaan muun muassa yksityiskohtaista uutta tietoa opetettua. Laajenevien työ- ja vastuutehtävien on todettu lisäävän yksilöiden oppimista. Kun yksilöt pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä on tämän havaittu lisäävän parhaiten yksilöiden oppimista. Kehittymistä tukevassa työkuultuurissa tehtävät ja toiminta ovat tavoitteellista, jossa syntyneitä virheitä siedetään, analysoidaan ja niistä opitaan. Yhteistoiminnalla voidaan organisaation yksilöiden näkökantaa laajentaa, sekä saada uudenlaisia näkökulmia asioihin. (Hätönen 2011, s. 56-58)

Yksilöllä olevaa tietoa on hankala jakaa organisaation jäsenille, sillä yksilö tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. Organisaation tulee pystyä luomaan jatkuvasti uutta tietoa, jotta se pysyy kilpailukykyisenä muihin alan toimijoihin nähden. Tietoa luodaankin organisaation ja yksilöiden välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Uuden tiedon synnyttäminen vaatii, että organisaation yksilöt ovat vuorovaikutussuhteessa ympäristöön ja toisiin organisaation yksilöihin. (Puusa & Reijonen 2011, s. 23) Lisäksi tiedon luonti vaatii vuorovaikutuksen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä, joka on esitetty kuviossa 9. (Nonaka et al. 2000, s. 9)



Kuvio 9. Tiedon muuntumisen prosessi. (Mukaiillen Nonaka et al. 2000, s. 12)

Nonakan et al. (2000) määrittivät neljä tekijää, jotka muodostavat tiedon muuttumisen prosessin. Nämä muuttamistavat ovat:

1) Sosialisatio, jossa hiljainen tieto välittyy hiljaisena tietona toiselle yksilölle, kun esimerkiksi henkilöt viettävät aikaa keskenään. Perinteisesti sosialisatio tapahtuu oppipoika-mestari mallilla, jossa osaaminen siirtyy kokemuksen kautta, eikä perinteisen koulutuksen kautta.

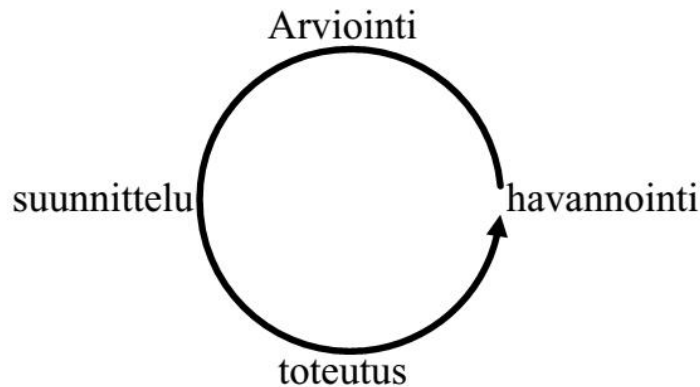
2) Ulkoistaminen, jossa hiljaisesta tiedosta syntyy eksplisiittistä tietoa. Kun hiljainen tieto kristallisoidaan eksplisiittiseksi tiedoksi, voidaan tieto tämän jälkeen jakaa muille henkilöille, jonka jälkeen tiedosta tulee uuden tiedon perusta. Esimerkkinä Nonaka et al. (2000) esittivät tuotantoprosessin kehittämisen, joka mahdollistuu, kun vuosien saatossa hankittu hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseen muotoon.

3) Yhdistäminen, jossa eksplisiittinen tieto muutetaan uudeksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Kun organisaation ulkopuolelta hankittua ja sisältä saatua eksplisiittistä tietoa jalostetaan, yhdistellään ja prosessoidaan uudeksi tiedoksi, voidaan uutta tietoa tämän jälkeen jakaa organisaation muille jäsenille. Esimerkkinä voidaan pitää tilintarkastajien tiedon keräämistä organisaatiosta, jonka jälkeen tietoja yhdistämällä syntyy uudenlaista tietoa yhteen kontekstiin.

4) Sisäistäminen, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Eksplisiittistä tietoa jaetaan organisaation sisällä ja kun organisaation yksilöt sisäistävät jaetun tiedon, tulee siitä yksilöiden hiljaista tietoa. Esimerkkinä tästä tiedon muuntautumisen osasta voidaan pitää dokumenttien ja ohjekirjojen sisäistämistä ja oppimista. Arvokasta omaisuutta tiedosta syntyy, kun yksilö omaksuu sen ja se esiintyy muun muassa teknisenä asiantuntijuutena. Tämä yksilöön keräytyvä hiljainen tieto voi käynnistää uuden tiedon luomisen spiraalin, kun sitä aletaan jakaa sosialisatian välityksellä muiden henkilöiden kanssa. (Nonaka et al. 2000, s. 9-11)

Kim (1993) kuvasi yksilön kokemuseräistä oppimista O-A-D-I mallilla, joka on esitetty kuviossa 10. Mallin ajatuksena on, että yksilö oppii hänen havainnoimastaan konkreettisesta tapahtumasta. Havaitun tapahtuman yksilö, joko tietoisesti tai alitajuisesti prosessoii ja

yhdistää omiin kokemuksiin, sekä tämän jälkeen testaa oppimaansa käytännössä. (Kim 1993, s. 49-50)



Kuvio 10. Yksilön oppimissykli, O-A-D-I malli. (Kim 1993, s. 50)

3.2 Ryhmän oppiminen

Cook & Yanon (1993) mukaan organisaation onnistunut toiminta vaatii, että se toimii yhdessä. Pelkkä yhden yksilön tehokas toiminta ei riitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä pätee niin organisaatioihin kuin joukkuelajeihin: ei riitä, että yksi henkilö on kentällä, vaan tarvitaan koko joukkue toteuttamaan sen valitsemaa strategiaa. (Cook & Yanon 1993, s. 377) Ryhmätyöskentely, tiimityö ja työparitoiminta ovat muotoja, joiden avulla organisaation henkilöt oppivat työtehtävien hallintaa toisiltaan, mutta tämän lisäksi heillä on mahdollisuus oppia myös toisten yksilöiden toiminta- ja ajattelutavoista. (Hätönen 2011, s. 58)

Kollektiivista osaamista käsitellään yhteisten merkitysrakenteiden sijaan ryhmien osaamisina. Ryhmien osaamisina tarkoitetaan yhteistä osaamista, joka on tiimeissä, työryhmissä tai asiantuntijaverkostoissa. Ryhmässä olevat vahvat taidot täydentävät heikkoja osaamisasia, jonka seurauksena ryhmän osaaminen on suurempi kuin sen osien summa. Näin jokainen ryhmän jäsen pystyy keskittymään vain hyödyntämään omia vahvempia taitojaan ja voi jättää tekemättä sellaiset aktiviteetit, joissa osaaminen ei ole niin vahvaa tai ne eivät muuten motivoi henkilöä. Kun aikaa ja energiaa ei kulu turhaan, saadaan

ryhmä toimimaan mahdollisimman optimaalisesti ja maksimoidaan ryhmän osaamisista tuleva hyöty. Näiden lisäksi ryhmän oppimista saadaan laajennettua, kun ryhmän jäsenten taustat eroavat toisistaan koulutus- ja kokemustaustan perusteella. (Lehtonen 2002, s. 34)

Sengen (1990) mukaan avoimen keskustelun taito on oppivan ryhmän perusedellytys. Jotta ryhmän sisäinen kommunikointi sekä toiminta ovat mahdollista toteuttaa, tulee ryhmällä olla yhtenäiset tavoitteet, tehtävännymmärrys ja riittävän yhtenäinen peruskäsitys työn alla olevasta asiasta. Ensin ryhmän on saavutettava perustason yhteisymmärrys, jotta siitä tulisi oppiva ryhmä. Lisäksi ryhmän jäsenten tulisi avata oma osaamisensa ryhmän yhteisesti työstettäväksi, näin saadaan jaettua yksilön osaamista ryhmän jäsenille ja vuorovaikutuksen kautta on mahdollista synnyttää myös uutta tietämystä. (Lehtonen 2002, s. 35)

Ryhmän osaaminen pitää sisällään oppivan ryhmän näkökulmasta kyvyn organisoida, yhteisen käsityksen päämääristä ja tavoitteista, yhteiset käsitteet, luottamuksen sekä yhteiset pelisäännöt ryhmätyöskentelyyn ja keskusteluun. Ryhmällä käsitetäänkin sitä tasoa organisaatioissa, joissa yksilöiden osaamiset yhdistyvät yhteisien tavoitteiden, ymmärryksien ja työskentelytaitojen kautta ryhmätason kollektiiviseksi osaamiseksi. Koska ryhmien osaaminen on suuremmalta osin hiljaista tietoa, on niiden kuvaaminen haastavaa erilaisina taitojen ja tietojen luetteloina. (Lehtonen 2002, s. 36)

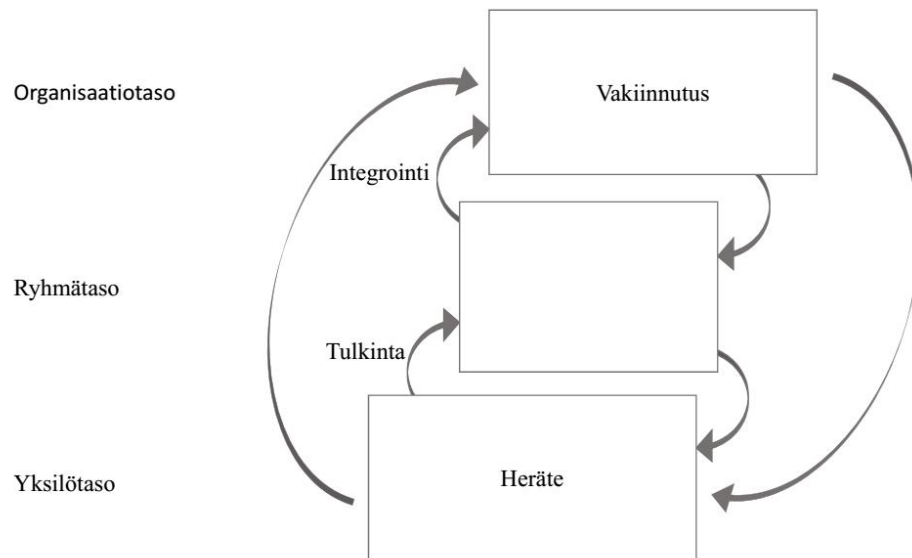
3.3 Organisaation oppiminen

Organisaatioiden näkökulmasta on menestymisen edellytykseksi tullut viimeisten vuosikymmenien aikana se, miten nopeasti organisaatiot pystyvät havainnoimaan muuttuvaa toimintaympäristöään ja miten havainnot saadaan vietyä nopeasti käytäntöön. (Brusoni & Rosenkranz 2014, s.147; Puusa & Reijonen 2011, s. 94-95) Organisaatioiden menestykseen vaikuttavat asiat, joita on vaikea konkretisoida. Näitä ovat esimerkiksi organisaation kulttuuri ja sen identiteetti, joiden vaikutusta menestykseen on alettu paremmin ymmärtää yrityksissä. Organisaation kilpailuedun potentiaali on sitoutunut tutkimusten mukaan sen työntekijöiden osaamiseen, jota organisaation tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Pelkät työntekijöiden tiedot ja taidot eivät luo kilpailuetua yrityksille. Organisaation tulee inhimillisen pääoman potentiaalin esiin saamiseksi lisäksi hyödyntää, sillä olevaa sosiaalista pääomaa ja rakennepääomaa. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään niin vuorovaikutuksen kuin

yhteistyön, kun rakennepääoma pitää sisällään muun muassa organisaation kulttuurin, identiteetin, toimintatavat ja tietokannat. (Puusa & Reijonen 2011, s. 94-95)

Organisaation oppimisen perimmäisenä tarkoituksena on organisaation toimintatapojen ja tuloksen parantaminen. Organisaatiossa tapahtuva kokemuksellinen oppiminen muuttaa sen hallussa olevan kokemuksen tiedoksi ja rutiineiksi, joka puolestaan näkyy käytäntöjen muutoksena tulevaisuudessa. (Aranda et al. 2017, s.1193) Organisaation oppiminen on dynaaminen prosessi, jossa yksilön osaaminen siirretään yksilötasolta ryhmän osaamiseksi. Ryhmätasolta osaaminen siirtyy edelleen organisaation osaamiseksi muun muassa rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintamalleihin. (Crossan et al. 1999, s. 532) Organisaation oppimiseen ei riitä, että vain yksilöt oppivat ja kehittyvät. Jotta organisaatiossa tapahtuisi uusiutumista, tulee yksilöiden lisäksi oppia toimimaan yhdessä ja yhdistämään organisaatiossa olevia yksilötason osaamisia. Organisaation oppiminen on siis enemmän kuin pelkästään yksilöiden oppiminen. ”Se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppimiset yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”, jossa ryhmät toimivatkin osaamisen välittävänä mekanismina. (Kauhanen 2012)

Crossan et al. kuvasivat dynaamisen oppimisen prosessin 1999 (kuvio 11), jossa organisaation oppiminen tapahtuu neljän prosessin (heräte, tulkinta, integrointi ja vakiinnutus) avulla kolmella eri tasolla (yksilö, ryhmä ja organisaatio). Oppimista tapahtuu eri tasoilla, kuin myös niiden välillä. Organisaation oppiminen luo jännitteitä olemassa olevan osaamisen ja uuden osaamisen välille. Samaan aikaan, kun yksilötasolla syntyneet uudet ideat ja toimintatavat siirtyvät organisaation osaamiseksi, siirtyy organisaation osaamista takaisin ryhmätason kautta yksilötasolle vaikuttaen yksilöiden ajatteluun ja toimintaan. (Crossan et al. 1999, s. 532; Stelmaszczyk 2016, s. 122) Myös Stelmaszczyk toteaa, että organisaatio oppii ryhmien kautta, kun organisaation yksilöt oppivat ensin yksilötasolla, työstävät sitä ryhmissä, jonka jälkeen se siirtyy organisaation osaamiseksi. Hän korostaakin yksilön aktiivisen oppimisen tärkeyttä organisaation osaamisen synnyssä. (Stelmaszczyk 2016, s. 122)

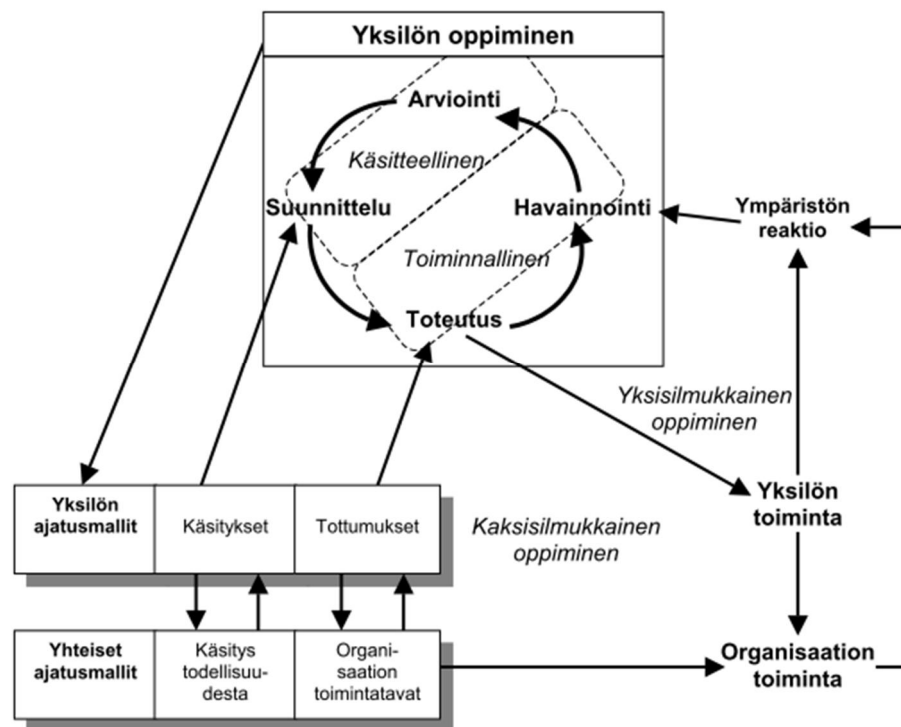


Kuvio 11. Organisaation oppimisen prosessi (Crossan et al. 1999, s. 532)

Crossan et al. kuvaaman oppimisprosessin lähtökohta on yksilön kokemukseen perustuva tieto, eli hiljainen tieto ja yksilön halu ja kyky havaita herätteitä. Kokemukseen perustuvaan tiedon jakoon sisältyy monia haasteita. Jotta tiedosta saadaan ryhmätason osaamista, tulee yksilöiden pystyä kommunikoimaan keskenään, niin sanoin kuin toiminnan välityksellä. Näin saadaan tuotua ideat esiin muille ryhmän jäsenille, tämä prosessin osa muuttaa hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi tiedoksi. Vaikka tieto saadaan muutettua eksplisiittiseksi, ei tämä takaa sitä, että ymmärrys tästä olisi jaettu muiden kesken. Vasta yhteisen näkemyksen saavuttaminen ryhmätasolla takaa osaamisen siirtämisen organisaation toimintamalleihin, rakenteisiin ja järjestelmiin. (Crossan et al. 1999, s. 532-533) Oppimista voidaan kuvata organisaation näkökulmasta, jossa organisaation jäsenet oppivat toisiltaan sosiaalisten vuorovaikutuksien kautta. Tällaisella oppimisella organisaation jäsenet vaihtavat tietojaan käytäntöjen, sääntöjen ja tarinoiden välityksellä. (Baškarada et al. 2016, s. 418)

Organisaation oppimisen perusedellytys on Kim (1993) näkemyksen mukaan se, että organisaation sekä yksilön ajatusmalleissa tapahtuu muutos (Kim 1993, s. 69). Jotta organisaation oppimisella voidaan saada oikeita vaikutuksia organisaation tuloksiin, tulee sen muuttaa käytäntöjään, kuten esimerkiksi sitä, mitä kaikkea otetaan huomioon tavoitteita muodostettaessa (Aranda et al. 2017, s. 1206).

Organisaation kaksisilmukaisen oppimisensykli on mallinnettu kuviossa 12. Tämän mallin ajatuksena on, että yksilön oppimisesta tulee organisaation osaamista, kun yksilön ajatusmallit, eli käsitykset ja tottumukset siirtyvät organisaation yhteisiksi ajatusmalleiksi, sekä toisten päin. Kun yksilöiden ja organisaation yhteiset ajatusmallit muuttuvat, niin muutoksen seurauksena hiljalleen organisaation toiminta muuttuu. (Kim 1993, s. 69-78)



Kuvio 12. Organisaation oppimissykli. (Lehtonen 2002, s. 28)

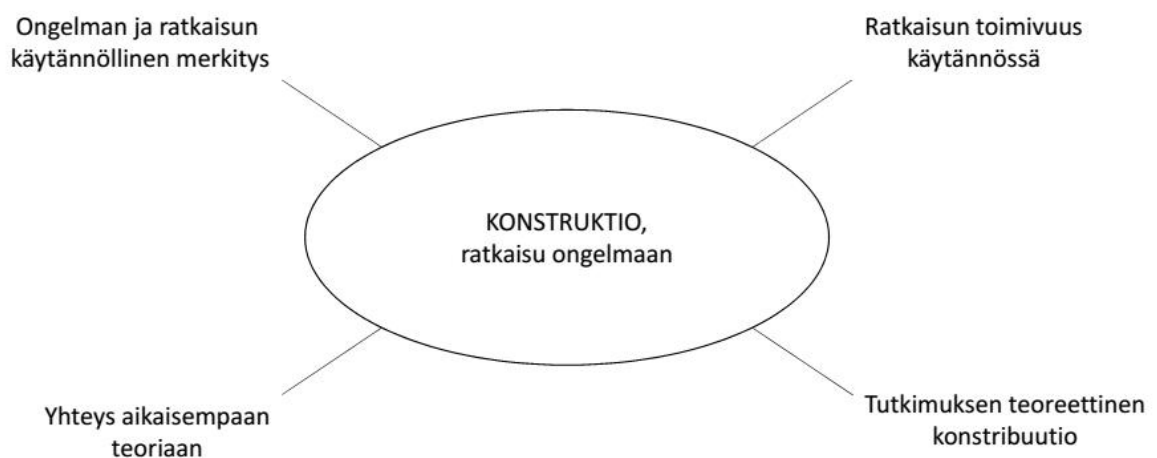
Organisaation oppiminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on prosessi, joka tapahtuu ajan myötä. Organisaation oppiminen on määritelty monista eri näkökulmista, mutta useimpien määritelmien ydin on se, että organisaation oppiminen on organisaatiossa tapahtuva muutos, joka syntyy kokemuksen kautta. Argote ja Miron-Spektor (2011) kuvaavat oppimisprosessia siten, että organisaation oppiminen tapahtuu kontekstissa, johon kuuluu sekä organisaatio että ympäristö, jossa se toimii. Organisaation oppiminen on jatkuva prosessi. Työtehtävien toistuvan suorittamisen kautta syntyy organisaatioon kokemusta, joka muuttuu tämän seurauksena organisaation tiedoksi. Tämä syntynyt tieto taas muuttaa organisaation kontekstia tulevaisuudessa vaikuttaen näin organisaation uuteen oppimiseen. (Argote and Miron-Spektor 2011, s. 1124-1125)

4. TUTKIMUSMETODOLOGIA JA AINEISTON KERÄÄMINEN

4.1 Konstruktiivinen tutkimusote

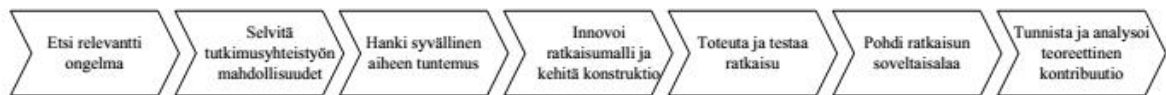
Konstruktiivinen tutkimusote on metodologia, jolla pyritään saamaan ratkaisuja reaali maailman ongelmiin. Tutkimusotteen ydinkäsite on, abstrakti, uusi konstruktio, jossa toteutumismahdollisuuksia on lukematon määrä. Konstruktioita ovat muun muassa ihmisten luomat artefaktit, suunnitelmat, organisaatorakenteet ja tietojärjestelmät. Konstruktioita ei ole löydetty vaan ne on keksitty ja kehitetty. Eli kehittämällä konstruktion, joka poikkeaa muista vastaavanlaisista, aikaansaadaan jotain täysin uutta. (Kasanen et al. 1993, s. 243-244; Ojasalo et al. 2014, s. 65; Oyegoke 2011, s. 574)

Konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet (kuvio 13) edellyttävät, että siinä keskitytään tosielämän ongelmiin, joihin koetaan tarvittavan ratkaisu. Tuotetaan innovatiivinen konstruktio ratkaisemaan alkuperäinen ongelma, jonka toimivuus testataan käytännössä. Tutkimusta tehdessä tutkija ja kohdeorganisaation edustajat tekevät tiimimäistä yhteistyötä, jonka seurauksena tapahtuu kokemuksellista oppimista. Konstruktion tulee lisäksi olla huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoriaan ja empiiriset löydökset tulee reflektoida takaisin teoriaan. (Kasanen et al. 1993, s. 246)



Kuvio 13. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. (Kasanen et al. 1993, s. 246)

Konstruktiivinen prosessi tyypillisesti koostuu seitsemästä vaiheesta (kuvio 14). Prosessi alkaa relevantin ongelman etsimisellä. Seuraavaksi selvitetään tutkimusyhteistyön mahdollisuuksia kohdeorganisaation kanssa. Tämän jälkeen hankitaan syvälinen tutkimusaiheen tuntemus, niin käytännöllisesti kuin teoreettisesti. Prosessin seuraavassa vaiheessa innovoidaan ratkaisumalli ja kehitetään ongelman ratkaiseva konstruktio. Tämän jälkeen toteutetaan ratkaisu ja testataan sen toimivuus käytännössä. Testauksen jälkeen pohditaan ratkaisun soveltamisalaa, voidaanko konstruktio pienillä mahdollisilla muutoksilla siirtää toisiin organisaatioihin. Viimeinen vaihe on tunnistaa ja analysoida teoreettinen kontribuutio, eli esimerkiksi tutkija voi reflektoida tekemänsä havainnot aikaisempaan teoriaan asiasta. (Kasanen et al. 1993, s. 246-247)



Kuvio 14. Konstruktiivinen tutkimus prosessi. (Mukaillen Kasanen et al. 1993, s. 246)

Konstruktiivisella tutkimusotteella voidaan tuottaa uusi konstruktio, eli uusi ratkaisu, jonka on todettu toimivan alkuperäisessä kohdeorganisaatiossa ja se tuottaa lisän aikaisempaan olemassa olevaan kirjallisuuteen tai riippuvuussuhteen uuden konstruktion takana. Konstruktiivisen tutkimuksen teoriakytkentöjen vaihtoehdot ovat uuden teorian kehittäminen, olemassa olevan teorian jatkojalostaminen, sen testaaminen tai havainnollistaminen. Olemassa olevan teorian jatkojalostaminen on edellä mainituista vaihtoehdosta tyypillisin tutkimusprojektin teoreettinen lopputulos. (Kasanen et al. 1993, s.258; Ojasalo et al. 2014, s.66; Oyegoke 2011, s.576)

Konstruktiivisesta tutkimuksesta kohdeorganisaatiot saavat monia potentiaalisia etuja. Organisaatio saa muun muassa relevantit liikejohdolliset ongelmansa analyysin kohteeksi ja ratkaisun niihin. Tutkimuksen avulla organisaatio saa lisäksi aikaisempaa teoriaan liittyvää tietämystä, jota organisaatiossa ei ole. Onkin tärkeää, että molemmat tutkimuksen osapuolet, niin tutkija kuin organisaatio, ovat sitoutuneet projektiin parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi ja tutkija saa organisaatiosta käyttöönsä tutkimukseen tarvittavaa aineistoa ja osaamista. Tutkimustavassa korostuukin kohdeorganisaation ja tutkijan välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus. (Ojasalo et al. 2014, s. 65) Vaikka konstruktiivinen

tutkimus tuo monia potentiaalisia etuja, tutkimukseen sisältyy myös riskejä. Kehitetty konstruktio saattaa olla liian arkaluontoinen julkaistavaksi, organisaatio ei sitoudu projektin loppuun asti tai tutkija ei ole tarpeeksi sitoutunut projektin kaikissa vaiheissa innovatiiviseen kehitystyöhön. Riskit tulisikin ottaa huomioon ennen projektin aloittamista, jotta ne saadaan minimoitua. (Lukka 2017)

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin liiketoiminta-alueella syksyllä 2017 järjestettäviä työpajoja, joiden avulla pyrittiin kehittämään konstruktio organisaation ongelman ratkaisemiseksi. Työpajojen pyrkimyksenä oli saada liiketoiminta-alueen eri avainhenkilöiden ääni kuuluviin ja saada heidät yhdessä miettimään eri näkökulmista mitkä ovat alueen ydinosamisia, joita se tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Haastattelijan tehtävänä työpajoissa oli haastaa liiketoiminta-alueen henkilöt tunnistamaan ydinosamiset ja auttaa heitä rajaamaan tuotokset koskemaan vain kilpailuetua tuottaviin osaamisiin. Työpajojen jälkeen, niissä syntyneitä tuotoksia iteroitiin ja tarkennettiin liiketoiminta-alueen johtoryhmän henkilöiden yhteis- ja yksilö haastatteluilla. Organisaatiossa ydinosamisten tunnistusprosessi on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Organisaation ydinosamisten tunnistusprosessi.

Tilaisuus	Ajankohta ja kesto	Osallistujat	Tilaisuuden tarkoitus
Työryhmä 1 työpaja 1	Syyskuu 2017 3 h	Tutkija ja 11 henkilöä kolmesta eri liiketoiminnan yksiköstä.	Ydinosamisten tunnistaminen tuotannon näkökulmasta.
Työryhmä 1 työpaja 2	Syyskuu 2017 3 h	Tutkija ja 7 henkilöä kolmesta eri liiketoiminnan yksiköstä.	Valittujen ydinosamisten osaamiskorttien työstäminen. Osaamisen sisällön, riskien ja mahdollisuuksien auki kirjoittaminen.
Työryhmä 2 työpaja 1	Syyskuu 2017 3 h	Tutkija ja 7 henkilöä kahdesta eri liiketoiminnan yksiköstä.	Ydinosamisten tunnistaminen omaisuudenhallinnan näkökulmasta.
Työryhmä 2 työpaja 2	Syyskuu 2017 2 h	Tutkija ja 7 henkilöä kahdesta eri liiketoiminnan yksiköstä.	Valittujen ydinosamisten osaamiskorttien työstäminen. Osaamisen sisällön, riskien ja mahdollisuuksien auki kirjoittaminen.
Liiketoiminta-alueen johtoryhmän työskentely	Marraskuu 2017 2,5 h	Tutkija ja liiketoiminta-alueen johtoryhmä.	Tunnistettujen osaamisten hyväksyminen liiketoiminta-alueen ydinosamiseksi, sekä ensimmäinen iteroitinkierros ja omistajien päättäminen ydinosamisille.
Yhteishaastattelu 1	Marraskuu 2017 1,5 h	Tutkija ja ydinosamiseen nimetyt kaksi omistajaa.	Yhden ydinosamisten iterointi kahden omistajan toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta
Yksilöhaastattelu 1	Joulukuu 2017 1,5 h	Tutkija ja kahden ydinosamisten omistaja.	Kahden ydinosamisten iterointi omistajan toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta.
Yksilöhaastattelu 2	Joulukuu 2017 2 h	Tutkija ja kahden ydinosamisten omistaja.	Kahden ydinosamisten iterointi omistajan toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta
Yksilöhaastattelu 3	Joulukuu 2017 1,5 h	Tutkija ja ydinosamisten omistaja.	Ydinosamisten iterointi omistajan toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta
Yhteishaastattelu 2	Joulukuu 2017 1 h	Tutkija ja ydinosamiseen nimetyt kaksi omistajaa.	Ydinosamisten iterointi omistajien toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta
Yksilöhaastattelu 4	Joulukuu 2017 1 h	Tutkija ja ydinosamisten omistaja.	Ydinosamisten iterointi omistajan toimesta, sekä kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen organisaation näkökulmasta

Työpajojen tiedonkeruun ohjaavana tekijänä oli luvussa 3.3 esitetty ydinosaamisten ja markkinoiden suhteen nelikenttä muokattuna tutkittavan organisaation näkökulmaan, sekä luvussa 3.1 esitettyjen osaamisten ryhmittäminen. Tutkittava organisaatio ei ole suoraan tekemisissä yrityksen loppuasiakkaiden kanssa, joten nelikentän akseleita muokattiin muotoon ydinosaamiset suhteessa organisaation toimintaan.

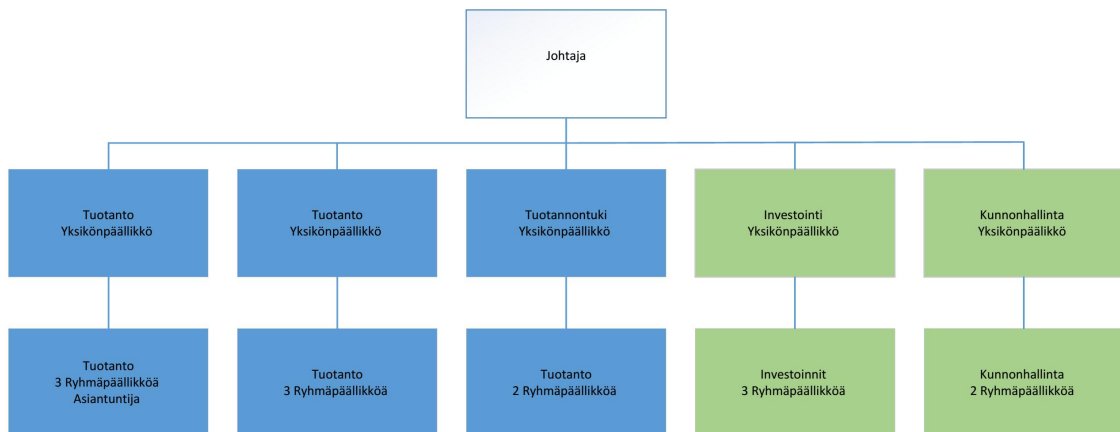
Työpajojen tarkoituksena oli kerätä aineistoa, joiden avulla on mahdollista saada selville:

- mitkä ovat organisaation ydinosaamisia nyt ja tulevaisuudessa ja jotka vaikuttavat organisaation nykyiseen toimintaan.
- mitä ydinosaamisia organisaation tulisi kehittää ja yhdistellä, jotta sen toimintaa voidaan jatkossa kehittää.
- osaamisten sisältö, että kaikilla organisaation jäsenillä on eteenpäin mentäessä yhteinen ymmärrys asiasta.
- keiden organisaatiossa tulisi osaamiset hallita.
- mitä mahdollisuuksia osaaminen organisaatiossa luo, sekä mitä riskejä syntyy, jos osaamista ei itsellä ole.

Työpajojen lopputuloksena määritellään organisaatiolle tärkeät osaamiset Sántin ja Viitalan (2010) osaamiskorttia mukaillen, sekä valitaan mitä ydinosaamisia organisaation eri ryhmissä lähdetään ensimmäisenä kehittämään.

4.3 Työpajat organisaatiossa

Työpajoja ongelman ratkaisemiseksi järjestettiin organisaatiossa kahdella eri ryhmä kokonpanolla, jotka on esitetty kuviossa 15 eri väreillä, jotta saataisiin eri näkökulmista määriteltyä organisaation osaamisia. Molemmille ryhmille järjestettiin kaksi työpajaa, joiden kestot vaihtelivat kahden ja kolmen tunnin välillä. Työpajoihin valittiin kaikki organisaation avainhenkilöt: eli yksiköiden päälliköt, ryhmäpäälliköt ja asiantuntijoita. Ensimmäisen ryhmän työpajan henkilöt, joita oli kaksitoista kappaletta, edustivat organisaation kahta tuotantoyksikköä ja tuotannontuki yksikköä. Toisen ryhmän työpajan henkilöt, joita oli seitsemän kappaletta, edustivat organisaation kahta omaisuudenhallinta yksikköä.



Kuvio 15. Organisaation työpajoihin osallistuneet henkilöt.

Työpajoihin osallistuneet henkilöt omaavat erilaiset työhistoriat organisaatiossa, niin tehtävien kuin ikänsä puolesta. Näin saatiin määrittelyihin laaja-alaista näkemystä. Työskentely työpajoissa toimi pienryhmissä, jotta kaikilla osallistujilla oli yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa tuotettavaan lopputulokseen ja niin saataisiin tuotettua mahdollisimman paljon näkemyksiä tarvittavista ja olemassa olevista osaamisista. Pienryhmät olivat etukäteen määriteltä, jotta jokaisesta organisaation yksiköstä olisi edustus ryhmässä.

Työpajojen ensimmäisissä osissa tunnistettiin nelikentän, joka oli mukailtu vastamaan organisaation tarpeita, avulla organisaation ydinosaamisia ja määriteltiin osaamisen tarkoitus väljästi. Kun osaamiset olivat nimetty, seuraavassa työpajassa ryhmät määrittivät osaamiskortin (liite 1) avulla muun muassa osaamisen tarkoituksen yksilöidysti ja kohdennetusti, sekä määrittivät keiden, tulee osaaminen hallita. Lisäksi työpajassa mietittiin mitä mahdollisuuksia osaaminen tuo organisaatioon ja mitä riskejä syntyy, jos osaamista ei organisaatiossa ole.

4.4 Iterointikierrokset organisaatiossa

Organisaatiossa järjestettyjen työpajojen jälkeen tutkijan toimesta osaamiskortit kirjoitettiin sellaiseen muotoon, että organisaationjohto pystyy niitä käsittelemään. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa lähdettiin liiketoiminta-alueen johtoryhmän kanssa käsittelemään ja tarkentamaan. Koska tunnistetut ydinosaamiset olivat tunnistettu vain

yhdestä näkökulmasta, oli tärkeää saada myös tuotua muita näkökulmia osumisiin organisaation muista yksiköistä, että osaamiset täyttäisivät koko organisaation tarpeet. Johtoryhmä työskentelyn avulla ydinosaimisia tarkennettiin ja niille määriteltiin vastuuhenkilöt eli omistajat, jotka vastaavat kyseisen osaamisen kehittämisestä.

Johtoryhmän jäsenistä, jokaiselle tuli jokin osaamisen omistajan rooli. Näiden omistajien kanssa jatkettiin yksilö tai ryhmä haastatteluilla osaamisten iterointia sellaiseen muotoon, että kaikki organisaation jäsenet pystyisivät niitä käsittelemään samalla tavalla. Lisäksi omistajien tehtävänä oli määrittää organisaation näkökulmasta miten osaamisia lähdetään organisaatiotasolla kehittämään.

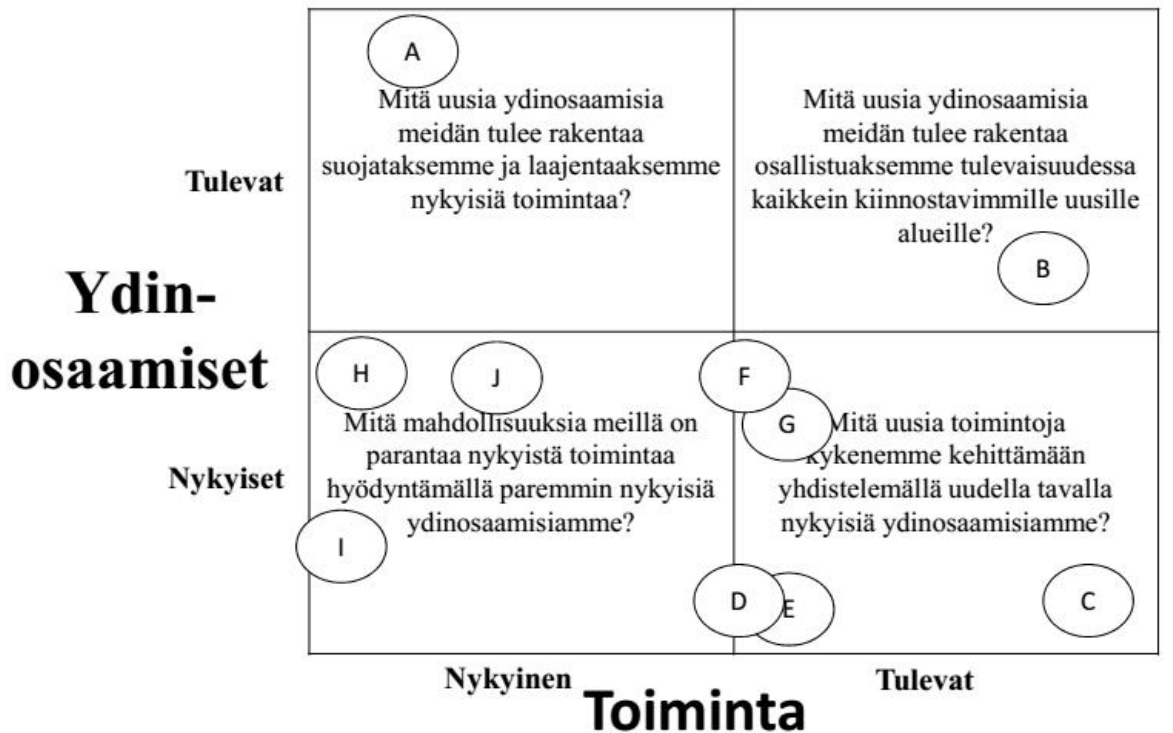
5. ORGANISAATION YDINOSAAMISET

Empiirinen tutkimus tehtiin organisaation osaamisen näkökulmasta, jotta organisaation strategiset tarpeet saatiin täytettyä. Tutkimuksen pääpainona ei ollut yksilötason osaamisen määrittäminen, sillä yksilötason osaaminen ei ole organisaation kannalta strategista tai ydinosaamista. Tutkimuksen lopputuotoksessa otetaan myös huomioon yksilötason näkökulma osaamisen kehittämisen suhteen, sillä kun osaamisten määrittelyssä otetaan molempien osapuolien tarpeet huomioon, pystytään saavuttamaan mahdollisimman optimaalinen lopputulos osaamisten määrittelyssä ja niiden kehittämisessä. (Säntti & Viitala 2010)

Empiirisen aineiston raportointi tehdään kahden eri työryhmän näkökulmista kuvaamalla heidän tunnistamat osaamiset ja niiden sijoittuminen ydinosaamisen nelikenttään. Työryhmien tunnistamia osaamisia iteroidaan ja tarkennetaan aineiston lopuksi liiketoiminta-alueen johdon yhteis- ja yksilöhaastattelujen pohjalta. Osaamiset avataan raportissa mahdollisimman yksilöidysti ja kohdennetusti, jotta kaikki organisaation henkilöt, näkökulmasta riippumatta, pystyvät luomaan yhteisen käsityksen organisaation osaamisten tarpeellisuudesta ja kehittää niitä yhdessä samaan suuntaan.

5.1 Tuotannon näkökulmasta

Tuotannon ja tukitoimintojen avainhenkilöt, joita jatkossa kutsutaan nimellä työryhmä 1, tunnistivat aluksi yhteensä kaksikymmentäyksi osaamista, joita yhdistelemällä osallistujat päätyivät kymmeneen ydinosaamiseen. Näiden osaamisten avulla nähtiin, että organisaatio pystyy luomaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Henkilöiden näkemyksen mukaan suurin osa ydinosaamisista on jo liiketoiminta-alueen hallussa, mutta niitä tulisi pystyä paremmin hyödyntämään ja yhdistämään, jotta voitaisiin parantaa ja kehittää yrityksen toimintaa. Tuotannon näkökulmasta on ydinosaamisten sijoittuminen ydinosaamisten ja toiminnan suhde nelikenttään esitetty kuviossa 16.



- | | |
|--|---|
| A Osaava johtaminen ja esimiestyö | F Prosessiosaamisen yhdistäminen kehittämiseen |
| B Uudet polttoaineet ja tuotantotavat | G Prosessiosaamisen yhdistäminen poikkeustilanteisiin |
| C Kustannustietoisuus | H Pehdytys ja laitosdokumentointi |
| D Ympäristölainsäädännön soveltaminen tuotantolaitoksiin | I Tuotantolaitoksien tehokaskäyttö |
| E Polttoaineiden ja päästöjen hallinta | J Riskienhallinta |

Kuvio 16. Tuotannon näkökulmasta ydinosaamisten sijoittuminen nelikenttään.

Työryhmän 1 näkemyksen mukaan liiketoiminta-alueella on osaamisia, joita paremmin hyödyntämällä voidaan sen nykyistä toimintaa parantaa. Osaamisia tähän kategoriaan tunnistettiin eniten, yhteensä kahdeksan kappaletta, joista neljän nähtiin sijoittuvan myös tulevaisuuden toiminnan kehittämiseen. Osaamiset, joita työryhmä tunnisti, liittyivät seuraaviin osa-alueisiin; tuotantolaitoksien tehokkaaseen perehdytykseen ja laitosdokumentointiin, riskienhallintaan, tuotantolaitosten tehokkaaseen käyttöön, vesi – höyrykierron laadunhallintaan, prosessiosaamisen yhdistäminen poikkeustilanteisiin, prosessiosaamisen yhdistäminen kehittämiseen, polttoaineiden ja päästöjen hallintaan, sekä ympäristölainsäädännön soveltaminen tuotantolaitoksiin.

Osaamisia, joita uudella tavalla yhdistämällä liiketoiminta-alue pystyy parantamaan sen toimintaa, tunnistettiin tuotannon näkökulmasta viisi kappaletta. Näistä vain yhden

osaamisen nähtiin sijoittuvan pelkästään tähän kategoriaan. Tämän osaaminen liittyi vahvasti liiketoiminta-alueen henkilöiden kykyyn ymmärtää miten yrityksen hallussa olevia resursseja kannattaa käyttää ja hyödyntää, sekä mitä resursseja yrityksen kannattaa ostaa palveluntuottajilta. Osaamisen nimeksi keskustelujen jälkeen työpajassa muotoutui resurssien kannattava käyttö, jonka lopulliseksi nimeksi muodostui johtoryhmän yhteishaastattelun kautta osaamisen tehokas hallinta. Neljän muun osaamisen nähtiin sijoittuvan myös nykyisen toiminnan hyödyntämiseen, näitä osaamisia ovat; prosessiosaamisen yhdistäminen poikkeustilanteisiin, prosessiosaamisen yhdistäminen kehittämiseen, polttoaineiden ja päästöjen hallinta, sekä ympäristölainsäädännön soveltaminen tuotantolaitoksiin.

Jotta nykyistä toimintaa voidaan liiketoiminnassa laajentaa, tulee organisaation pystyä rakentamaan uusia ydinosamisia. Tähän työryhmä 1 määritti ensimmäisessä työpajassa yhden osaamisen, joka kohdistui yrityksen päivittäiseen johtamiseen ja esimiestyöhön. Työryhmä 1 koki tämän osaamisen aluksi tärkeäksi ydinosamiseksi, jota organisaatiossa tulisi kehittää, jotta nykyistä toimintaa pystyttäisiin tehokkaasti laajentaa ja suojata. Ajatuksena haastateltavilla oli, että tämän osaamisen kehittämisen kautta liiketoiminta-alue oppisi kehittämään sen henkilöstön työnsisältöä ja urakehitystä.

Viimeisessä nelikentässä haettiin vastausta kysymykseen, mitä uusia osaamisia liiketoiminnan tulee rakentaa, jotta se pystyy laajentamaan omaa toimintaansa ihan uusille alueille. Työryhmä 1 määritti viisi osaamista, joita yhdistelemällä päädyttiin työpajassa yhteen ydinosamiseen uudet polttoaineet ja tuotantotavat. Tämän osaamisen nimeä muotoiltiin ja muutettiin johtoryhmän toimesta, jotta sen kuivaisi osaamista mahdollisimman tarkasti. Osaamisen nimeksi tulikin lopuksi uudet tuotantotavat sekä polttoaineet. Tähän osaamiseen näytti alkuperäisten osaamisten perusteella ohjaavan yrityksen strategiset tavoitteet ja menossa olevat hankkeet.

Tunnistettujen osaamisten joukosta toisessa työpajassa, jokainen osallistuja valitsi omasta näkökulmasta kolme tärkeintä ydinosamista, joiden sisältö tuli kirjoittaa auki yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Neljä osaamista yhdestätoista nousi ylitse muiden ja yhdestä osaamisesta todettiin, että se ei ole organisaation ydinosamista, vaan osaaminen kuuluu organisaation perusosaamisiin. Perusosaamiseksi katsottiin johtamiseen ja

esimiestyöhön liittyvä osaaminen, jonka todettiin työryhmän 1 toimesta olevan sellaista osaamista, joka ei suoraan tuota kilpailuetua, vaan se on toimivan organisaation toiminnan perusedellytyksiä.

Työryhmän 1 henkilöt valitsivat osaamisista kahdeksi tärkeimmäksi tuotantoprosessi osaaminen sekä uudet tuotantotavat sekä polttoaineet, jotka lähes kaikki työryhmän henkilöt valitsivat ydinosaamiseksi (85 %), jota tulisi kehittää organisaatiossa. Tuotantoprosessiosaamiseen työryhmän 1 henkilöt mietinnän jälkeen yhdistivät neljä osaamista, joiden pohjalta saatiin kasattua yksi ydinosaaminen. Nämä neljä osaamista olivat ”prosessiosaamisen yhdistäminen poikkeustilanteisiin, prosessiosaamisen yhdistäminen kehittämiseen, polttoaineiden ja päästöjen hallinta, sekä vesi – höyrykierron laadun hallinta”. Työryhmä 1 näki, että kaikki osaamiset liittyvät tuotantolaitoksien prosesseihin ja osaamisia yhdistelemällä saadaan määriteltyä ydinosaaminen, joka on organisaation sujuvan toiminnan kannalta tärkeä nyt ja tulevaisuudessa.

Toinen ydinosaaminen, joka nähtiin yhtä tärkeäksi, kuin tuotantoprosessiosaaminen, oli uudet tuotantotavat sekä polttoaineet. Työryhmä 1 näki, että tätä osaamista ei ole tällä hetkellä riittävästi liiketoiminta-alueella. He myös totesivat, että osaamista tulee lisätä liiketoimintaan, jotta se pystyy vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin.

Puolet työryhmän 1 henkilöistä koki, että osaamisen tehokasta hallintaa sisältyviä osaamista liiketoiminnassa on nykyisin, mutta näitä osaamisia yhdistelemällä ja niitä kasvattamalla organisaation pystyy reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön helpommin. Viimeinen osaaminen, joka nousi kehitettävien ydinosaamisten joukkoon, oli ”riskienhallinta”. Tämän osaamisen koki tärkeäksi (40 %) työskentelyyn osallistuvista henkilöistä. Työryhmän 1 henkilöt näkivät, että tätä osaamista on organisaatiossa, mutta sitä tuli hyödyntää paremmin, jotta voitaisiin nykyistä organisaation toimintaa parantaa.

Seuraavissa kappaleissa on avattu tarkemmin tuotannon näkökulmasta tunnistettuja organisaation ydinosaamisia, mukaillen Sántin ja Viitalan (2010) osaamiskorttia. Työryhmän 1 työskentelyn pohjalta syntyneitä materiaalia on tarkennettu ydinosaamisen kehittämisestä vastaavien henkilöiden yksilö- tai yhteishaastattelujen pohjalta. Jokaiselle

osaamiselle on liiketoiminta-alueen johtoryhmän toimesta valittu yksi tai kaksi kehittämisestä vastaavaa henkilöä.

5.1.1 Tuotantoprosessiosaaminen

Tuotantoprosessiosaaminen oli toinen ydinosaamisista, jonka työryhmän 1 jäsenet tunnistivat liiketoiminta-alueelle erittäin tärkeäksi. Osaamiselle määriteltiin johtoryhmän toimesta kaksi henkilöä, joiden vastuulla on kyseisen ydinosaamisen kehittäminen liiketoiminta-alueella. Ydinosaamista paremmin hyödyntämällä liiketoiminta-alue pystyy parantamaan sen nykyistä toimintaa ja olemassa olevia osaamisia uudella tavalla yhdistelemällä sen on mahdollista reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Työryhmän 1 henkilöt tunnistivat monia eri osaamisen osa-alueita, joita tähän ydinosaamiseen sisältyy. Työryhmä 1 näki, että tämä osaaminen tulee olla hallinnassa liiketoiminta-alueen valvomoissa työskentelevillä henkilöillä, sekä muilla käyttötoimintaa osallistuvilla henkilöillä. Lisäksi vastuuhenkilöiden toimesta tunnistettiin, että perusymmärrys tuotantoprosesseista tulee olla myös muilla prosessien parissa työskentelevillä henkilöillä.

Osaamisen sisältö

Työpajojen tarkoituksena oli saada avattua ydinosaamisia sellaiseen muotoon, että niitä tarkentamalla liiketoiminnan kaikilla henkilöillä on yhteinen ymmärrys sen sisällöstä. Tuotantoprosessiosaaminen työryhmän 1 näkökulmasta sisälsi monia eri osaamisia. Työryhmän 1 jäsenet näkivät, että organisaation tulee kyetä käyttämään omia tuotantolaitoksia hyvällä hyötysuhteella, turvallisuus ja ympäristövaikutukset huomioiden. Tämän lisäksi organisaation henkilöiden tulee ymmärtää, miten muutokset ja yksittäiset tapahtumat tuotantoprosessissa vaikuttavat lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä tuotantoon. Organisaation henkilöillä tulee olla kokemusta analysoida ja ymmärtää tuotantolaitoksilta saatavan mittausdatan syy-seuraus-suhteet sekä kyettävä tekemään päätöksiä saatujen tuloksien perusteella. Jotta organisaation tuotanto saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tulee sen henkilöstön hallita uusien tekniikoiden liittäminen nykyisiin prosesseihin. Näiden lisäksi vastuuhenkilöiden yhteishaastattelussa he tunnistivat, että organisaation tulee kyetä kehittämään tuotantoprosesseja markkinoiden tarpeita vastaavaan suuntaan.

Mahdollisuudet

Työryhmän 1 ja osaamisen vastuuhenkilöt näkivät, että osaamisen kehittämisestä saadaan monia eri hyötyjä organisaatiolle. Tämän ydinosaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen mahdollistavat tuotantolaitoksien tehokkaamman käytön, jonka seurauksena organisaatio saavuttaa kustannussäästöjä. Lisäksi nähtiin, että osaaminen vähentää organisaation henkilöstöriippuvuutta, kun osaamista on sillä laaja-alaisesti ja tämän seurauksena henkilöstöresursseja on mahdollista käyttää tehokkaammin osaamisen lisääntyessä organisaatiossa. Kun organisaation henkilöstö hallitsee tuotantoprosessiosaamisen, mahdollistaa tämä välttämään mahdolliset virheet uusien tuotantolaitoksien suunnittelussa.

Riskit

Työryhmän ja vastuuhenkilöiltä kysyttiin, että mitä riskejä liiketoiminnalle tulee, jos sen henkilöstö ei hallitse kyseistä osaamista. Neljä riskiä tunnistettiin kyseisen osaamisen suhteen. Osaamisen puuttuminen liiketoiminta-alueelta lisää tuotantolaitoksien tuotanto-ongelmia. Kun sen henkilöt eivät ymmärrä yksittäisten muutosten ja tapahtumien vaikutusta tuotantoprosessissa, niin laitoksien tuotantoprosessit eivät toimi optimaalisesti. Lisäksi nähtiin, että osaamista on vain yksittäisillä henkilöillä nykyisin, jolloin yrityksen henkilöstöriippuvuus kasvaa entisestään. Vastuuhenkilöt tunnistivat edellä mainittujen riskien lisäksi, että osaamisen puuttuminen saattaa johtaa siihen, että laitoksilla tehtävien investointien ja kehityshankkeiden lopputulokset eivät vastaa tavoitetta. Näin tehdään turhia muutoksia ja tämän seurauksena yrityksen kustannukset kasvavat.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Jotta ydinosaamisen kehittäminen lopputulos olisi mahdollisimman optimaalinen, tulee yksilötason osaamisen lisäksi kehittää osaamista organisaatiotasolla. Ydinosaamisen vastuuhenkilöt tunnistivat, että organisaation tulee jatkossa laatia tuotantolaitoksia koskevista kehityshankkeista ja koeajoista dokumentteja, jotka sisältävät loppuyhteenvedon. Tämän lisäksi he tunnistivat, että liiketoiminta-alueen muille yksiköille tulee alkaa järjestämään laitos- ja prosessiperehdytyksiä toiminnan parantamiseksi, sekä organisaatioon

tulee mahdollistaa käyttöhenkilökunnan liikkuvuus tehtävästä toiseen tuotantolaitoksien sisällä ja eri tuotantolaitoksien kesken.

5.1.2 Uudet tuotantotavat sekä uudet polttoaineet

Jotta organisaatio pystyy tulevaisuudessa toimimaan toimintaympäristön odotusten mukaan, tulee sen pystyä rakentamaan ydiosaamista, joka vastaa tähän. Työryhmän 1 jäsenet näkivät, että ydiosaamisella, joka on uudet tuotantotavat sekä uudet polttoaineet, pystytään vastamaan moniin yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Systemaattisella osaamisen rakentamisella nähtiin olevan vaikutusta yrityksen liikevaihdon kasvuun ja imagoon. Työryhmän 1 jäsenet ja osaamisen omistajaksi nimetty henkilö tunnistivat, että organisaation käytön ja laboratorion henkilöillä tulee olla polttoaineiden laatu ja varastointi osaamista. Uusien tuotantotapojen tekniikan tulee olla liiketoiminta-alueen omaisuudenhallinta yksiköissä työskentelevillä sekä käytönhenkilöillä hallussa.

Osaamisen sisältö

Työryhmän 1 jäsenien näkemyksen mukaan yrityksen henkilöiden tulee tulevaisuudessa ymmärtää kokonaisuuden ja eri energiantuotantomuotojen vaikutuksen yrityksen tuottaman energian tuotantoon ja sen siirtoon. Yrityksen tulee tuntea uudet vaihtoehtoiset polttoaineet, niiden laatuvaatimukset ja vaikutukset tuotantoon. Lisäksi työryhmä 1 tunnisti, että liiketoiminta-alueen henkilöiden on osattava varautua sille uusien polttoaineiden tuomiin riskeihin ja vaaroihin, sekä toimintaympäristön tuomiin rajoituksiin. Edellä mainittujen sisältöjen lisäksi työryhmä 1 jäsenet tunnistivat muutamia muita osa-alueita osaamisesta, joita vastuuhenkilön näkemyksen mukaan muutettiin vastaamaan yrityksen tarpeita. Nämä osa-alueet tarkentuivat siten, että yrityksen tulee pystyä tarkastelemaan ja selvittämään erilaisia tuotantotekniikoita, jotka ovat vielä kehitys- tai kokeiluvaiheessa. Tämän lisäksi nähtiin, että liiketoiminnan on pystyttävä soveltamaan uusia tuotantomuotoja ja kehittämään nykyistä jo olemassa olevaan energiajärjestelmää.

Mahdollisuudet

Työryhmä 1 tunnisti, että osaamisen rakentaminen mahdollistaa yrityksen liikevaihdon kasvun, kun organisaation osaamisen avulla voidaan luoda uudenlaisia tuotteita ja palveluita. Osaamisen avulla saadaan kehitettyä yrityksen imagoa ja tämän seurauksena yrityksen on mahdollista saada uusia asiakkaita. Kun osaamista kehitetään organisaatiossa, niin tämän seurauksena kyetään monipuolisimmin rakentamaan päästötöntä energiantuotantoa. Lisäksi vastuuhenkilö näki, että oikeanlaisen osaamisen rakentaminen mahdollistaa varautumisen yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Riskit

Jos yrityksessä ei ole kyseistä osaamista tulevaisuudessa, niin työryhmän 1 jäsenien mielestä turvallisuusriskit kasvavat tuotantolaitoksissa, kun uusiutuvien polttoaineiden käsittelyä ei liiketoiminta-alueella hallita. Osaamisen systemaattinen rakentaminen tulee aloittaa hyvissä ajoin, jotta osaamista pystytään hyödyntämään uusien investointien suunnitteluvaiheessa. Näiden riskien lisäksi työryhmän 1 jäsenet tunnistivat muita riskejä, jotka vastuuhenkilön toimesta muokkaantuivat toiseen muotoon. Riskinä nähtiin, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tekevät nykyiset olemassa olevat osaamiset tarpeettomaksi. Ilman kyseistä osaamista yritys ei pysty hyödyntämään uusia tekniikoita, jolloin niiden tuomat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Näiden lisäksi todettiin, että osaamisen puuttuessa ei yrityksessä uskalleta lähteä kokeilemaan niin aktiivisesti uusia tuotantomuotoja.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Yksilöhaastattelun pohjalta muodostui organisaation kehittämisen painopisteet. Jotta osaamista saadaan liiketoiminta-alueen näkökulmasta kehitettyä, tulee sen mahdollistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua uusiin tekniikoihin ja selvittää tarkemmin niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Tämän lisäksi yrityksessä tulee pystyä testaamaan uusia tekniikoita ja polttoaineita nykyisissä tuotantolaitoksissa. Jotta osaamista ja kokemuksia saadaan kerrytettyä liiketoiminta-alueelle ja sen yksilöille, tuulee uusia tekniikoita pystyä kokeilemaan aluksi pienessä mittakaavassa.

5.1.3 Osaamisen tehokas hallinta

Tämä osaaminen nähtiin olevan sellaista osaamista, joka tulee olla liiketoiminta-alueen esimiehillä hallussa. Työryhmän 1 jäsenet tunnistivat, että ydinosaamiseen sisältyvää osaamista liiketoiminta-alueella on jo tällä hetkellä, mutta olemassa olevia osaamisia yhdistelemällä saataisiin luotua uudenlaista toimintatapoja tulevaisuudessa.

Osaamisen sisältö

Tämän osaamisen sisältö tarkentui ja muuttui osaamiselle nimetyn vastuuhenkilön haastattelun pohjalta eniten kaikista tunnistetuista osaamisista. Työryhmän 1 jäsenien toimesta ydinosaamiselle saatiin hyvä pohjasisältö, joka muun muassa sisälsi niin resurssien hallintaa kuin yksilöiden osaamisien tunnistamisia. Ydinosaamisen sisällöksi lopullisesti muodostuikin, että liiketoiminta-alueen tulee tunnistaa jatkuvana prosessina sen tarvitsemat kriittiset osaamiset, sekä toiminnan tarvitsemat perusosaamiset. Tunnistettuja osaamisia tulee pystyä hallitsemaan ja kehittämään systemaattisesti. Yrityksen esimiehien tulee myös pystyä tunnistamaan yksikkötasolla tarvittavat osaamiset ja heidän on pystyttävä viemään ne kehityskeskustelujen kautta yksilötasolle. Liiketoiminta-alueen tulee hallita resurssien kokonaisvaltainen käyttö yli yksikkörajojen, eli resursseja tulee pystyä siirtämään ja käyttämään missä niitä, milloinkin tarvitaan, jotta saadaan yrityksen liiketoiminta-alueelle asettamat tavoitteet saavutettua tehokkaasti. Lisäksi liiketoiminta-alueen on pystyttävä muutostilanteissa hallitsemaan sen käytössä oleva osaaminen ja varmistettava muutoksesta huolimatta, että liiketoiminta-alueen tarvitsevat osaamiset eivät poistu. Liiketoiminnan tulee myös osata hyödyntää palveluostoja osaamiskokonaisuuden saavuttamiseksi, kaikkia osaamisia ei tarvitse itse hallita, vaan osa resursseista voidaan ostaa, kun ymmärretään oman työn kustannukset verrattuna ulkopuolisiin kustannuksiin.

Mahdollisuudet

Työryhmän 1 henkilöt näkivät, että osaamisen kehittäminen mahdollistaa sen, että liiketoiminnan resurssien määrä vastaa tulevaisuudessa liiketoiminnan todellisia tarpeita. Mahdollisuudeksi nähtiin myös, että ydinosaamisen kehittämisellä saadaan liiketoiminnan kokonaisosaamista kasvatettua ja näin pystytään tulevaisuudessa reagoimaan

osaamistarpeiden muutoksiin helpommin. Lisäksi nähtiin, että työvoiman liikkuvuus yrityksen sisällä mahdollistaa työviihtyvyyden kasvamisen ja sen yksilöiden osaamisen monipuolistumisen, sekä organisaation osaamisen kehittymisen.

Riskit

Jos työvoiman liikkuvuus nähtiin mahdollisuutena työviihtyvyyden kasvulle, niin liikkuvuus nähtiin myös työviihtyvyyttä vähentämänä tekijänä. Tämä tekijä on ihan yksilö kohtaista ja sen vaikutuksia tulee liiketoiminnassa tarkastella tarvittaessa. Osaamisen puuttumisen nähtiin vaikuttavan myös liiketoiminnan henkilöiden työkuormitukseen. Kun organisaatiossa käytetään resursseja tehottomasti sen työntekijöiden kuorma kasvaa ja tästä seuraa pahimmassa tapauksessa yksilöiden uupumista. Osaamisen puuttuminen lisää myös organisaation kustannuksia, kun resurssien tehoton käyttö lisää työhön käytettävän ajan määrää. Riskiksi tunnistettiin myös, että toiminnan kannalta puuttuu riittävä osaaminen, jonka seurauksena tehdään vääriä päätöksiä.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamisen omistajan, eli osaamisen kehittämisen vastuuhenkilön toimesta tunnistettiin kaksi toimenpidettä organisaation näkökulmasta. Liiketoiminta-alueelle tulee luoda osaamisen hallintamalli, jotta osaamisista voidaan käyttää systemaattisesti ja hallitusti. Tämän lisäksi liiketoiminnan tulee tunnistaa yksiköissä tarvittavat osaamiset ja pystyttävä viemään ne esimiehien toimesta yksilötasolle.

5.1.4 Riskienhallinta

Tunnistettua osaamista organisaatiosta löytyy työryhmän 1 mielestä, mutta sitä tulisi hyödyntää tehokkaammin ja paremmin, jotta organisaatio pystyisi parantamaan sen nykyistä toimintaa. Työryhmän 1 henkilöt näkivät, että tämä ydinosaamisen tulee liiketoiminnan käytön henkilöiden hallita, mutta osaamiselle nimettyjen kahden vastuuhenkilön toimesta tarkennettiin, että kaikkien yrityksen henkilöiden tulee osata riskienhallintaa omalla vastualueellaan. Tunnistetuista ydinosaamisista tämän osaamisen sisällön avaaminen sellaiseen muotoon, että kaikki henkilöt ymmärtäisivät samalla tavalla, oli työpajassa

kaikista haastavinta. Haasteista huolimatta työryhmä 1 sai luotua pohjan sisällölle, jota vastuuhenkilöiden yhteishaastattelun pohjalta tarkennettiin.

Osaamisen sisältö

Jotta yritys hallitsee siihen kohdistuvat riskit, tulee sen kyetä tarkastelemaan ja tunnistamaan ympäristöön, turvallisuuteen, talouteen, asiakkaaseen, käytettävyyteen ja maineeseen vaikuttavia riskejä ja mahdollisuuksia laajasti eri näkökulmista. Yrityksessä on osattava arvioida riskit yhtenäisten kriteerien perusteella, sekä yhtenäisellä arviointi- ja hallintaprosessilla. Organisaation on pystyttävä tunnistamaan siihen kohdistuvia riskejä, sekä hallitsemaan niitä. Riskien tunnistamisen jälkeen organisaation on kyettävä seuraamaan ja analysoimaan toteutuneita riskejä, sekä tekemään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Näiden lisäksi yrityksen on tunnistettava riskienhallinnan eri tasot ja käsittelymallit, jotta riskejä käsitellään oikeilla organisaatiotasolla.

Mahdollisuudet

Työryhmän 1 jäsenet näkivät, että systemaattisella riskien hallinnalla liiketoiminta pystyy vaikuttamaan sen jakeluverkkojen toimitusvarmuuteen ja tuotantolaitoksien suunnitelmalliseen käytettävyyteen. Liiketoiminnan on mahdollista saada minimoitua sille tulevat kokonaiskustannukset sekä imago vahingot, kun organisaation henkilöillä on tämä osaaminen hallinnassa. Kun organisaatio hallitsee siihen kohdistuvat riskit, on sen mahdollista kohdistaa resurssejaan oikeisiin asioihin.

Riskit

Osaamisen puuttumisen nähtiin tuovan muutamia riskejä organisaatiolle. Työryhmän 1 jäsenet ja osaamisen kehittämisen vastuuhenkilöt tunnistivat, että riskienhallinta osaamisen puuttuminen mahdollistaa organisaatiossa sen, että yrityksen päätöksiä ohjaavat sen jäsenten henkilökohtaiset mielipiteet. Osaamisen puuttumisen seurauksena voi syntyä henkilö- ja omaisuusvahinkoja, sekä energianjakelu ja -tuotantokeskeytyksiä. Riskinä nähtiin myös, että riskienhallinta osaamisen puuttuminen lisää yllättävien tapahtumien määrää ja vaikutuksia yrityksessä.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamiselle valittiin liiketoiminnan toimesta kaksi omistajaa vastamaan sen kehittämistä, koska osaaminen on näiden yksiköiden rajapinnalla. Nämä vastuu henkilöt tunnistivat kolme tekijää, jolla voidaan osaamista kehittää organisaatiossa. Liiketoiminnassa tulee järjestää omaisuuden riskien tunnistustyöpajoja, jolloin saadaan samalla koulutettua yrityksen riskienhallintamallia. Riskienarviointien tekemisiä tulee yrityksessä lisätä ja niitä tulee tehdä alkuunsa niin projekteille kuin kunnossapitotöille. Lisäksi yrityksessä aletaan pitää riskienhallinnan ja mahdollisuuksien info/koulutustilaisuuksia, että saadaan lisättyä yrityksen yksilöiden osaamista.

5.1.5 Yhteenveto tuotannon näkökulmasta

Tuotantoa edustavat henkilöt tunnistivat omasta näkökulmastaan runsaasti ydinosaamisia, joiden avulla yrityksen on mahdollista tuottaa lisäarvoa sen asiakkaille. Tässä kohden henkilöille tarkennettiin vielä, että osaamisten tulisi olla sellaisia, jotka tukevat koko liiketoiminta-alueen tarpeita, eikä vain tuotantoa. Näiden osaamisten kehittämisen ja rakentamisen avulla organisaatio pystyisi lisäämään yrityksen kilpailukykyä nyt ja tulevaisuudessa. Työryhmän 1 jäsenet tunnistivatkin neljä ydinosaamista, joita sen tulisi ensisijaisesti kehittää organisaatiossa. Vaikka osaamiset tunnistettiin tuotannon henkilöiden toimesta, niin tunnistetut ydinosaamisen nähtiin koskevan koko liiketoimintaa johtoryhmä työskentelyn ja osaamisten omistajien tarkentamisen jälkeen. Tämä tarkoittaa, että vain kaksi osaamisista jäi itse tuotannon henkilöiden kehittämisvastuulle.

Ydinosaamisten rakentamisen tarpeita haastateltavien avulla pyrittiin tunnistamaan ydinosaamisen suhde toimintaan nelikentän avulla. Työryhmän 1 henkilöt tunnistivatkin kolmeen nelikentän osaan ydinosaamisia, mutta yhteen osaan he eivät tunnistaneet yhtään osaamista. Tässä nelikentän osassa haettiin osaamista, jota organisaatioon tulee rakentaa, että organisaation pystyy laajentamaan ja suojaamaan nykyistä toimintaa.

Yrityksen toimiala on voimakkaan murroksen kynissä ja energia-alan tulevaisuuden tuotantorakenteet tulevat todennäköisesti poikkeamaan tutkimuksien mukaan tämänhetkisistä merkittävästi (Salokoski 2017, s.6). Megatrendit voivat olla yksi syy siihen, että työryhmän 1 jäsenet eivät tunnistaneet tulevaisuuden uusia ydinosaamisia, jotka

auttaisivat suojaamaan tämänhetkistä toimintaa uudella tavalla. Kysymys onkin, että kannattaako organisaation rakentaa uudenlaista osaamista nykyisen toiminnan vahvistamiseksi, vain tulisiko sen keskittyä ylläpitämään nykyistä osaamista toiminnan suojaamiseksi? Vai pitäisikö organisaation entistä enemmän alkaa keskittyä globaaleihin ja yhteiskunnallisiin muutostrendeihin?

Haastateltavien näkemyksen mukaan yksi ydinosaamisista sijoittuu tulevaisuuteen, niin organisaation toiminnan kuin kehittämisen näkökulmasta. Vain tämä osaaminen ”uudet tuotantotavat, sekä uudet polttoaineet” oli työryhmän tulkinnan mukaan sellaista osaamista, jota liiketoiminnassa ei vielä riittävästi ole. Tämä osaaminen on haastateltavien näkemyksen mukaan tärkeää ydinosaamista, jota tulee alkaa kehittämään, jotta voidaan vastata tulevaisuuden rakenteellisiin ja yhteiskunnallisiin muutostarpeisiin. Liiketoiminnan tuleekin miettiä, tulisiko sen haastaa tuotannonhenkilöitä, miettimään entistä enemmän tulevaisuuden tarpeita vai pitäisikö heidän keskittyä vain nykyiseen toimintaan. Henkilöiden tämän hetkinen näkemys osaamisten kehittämisestä keskittyy vain tämän hetkiseen toimintaan, eikä niinkään tulevaisuuden toimintaan. Uuden osaamisen rakentaminen organisaatioon on kaikista ydinosaamisista hitainta, koska kyseistä osaamista ei vielä ole laajasti organisaatiossa ja osaamisen rakentaminen alkaa organisaatiossa ihan alusta. Kuten Hamel ja Prahalad määrittivät (1996), ydinosaamista ei voi kehittää nopeasti, vaan sen kehittelyyn menee vuosia. Tästä syystä osaamisen rakentamiseen menee enemmän aikaa, kuin osaamisiin joita organisaatiossa jo on.

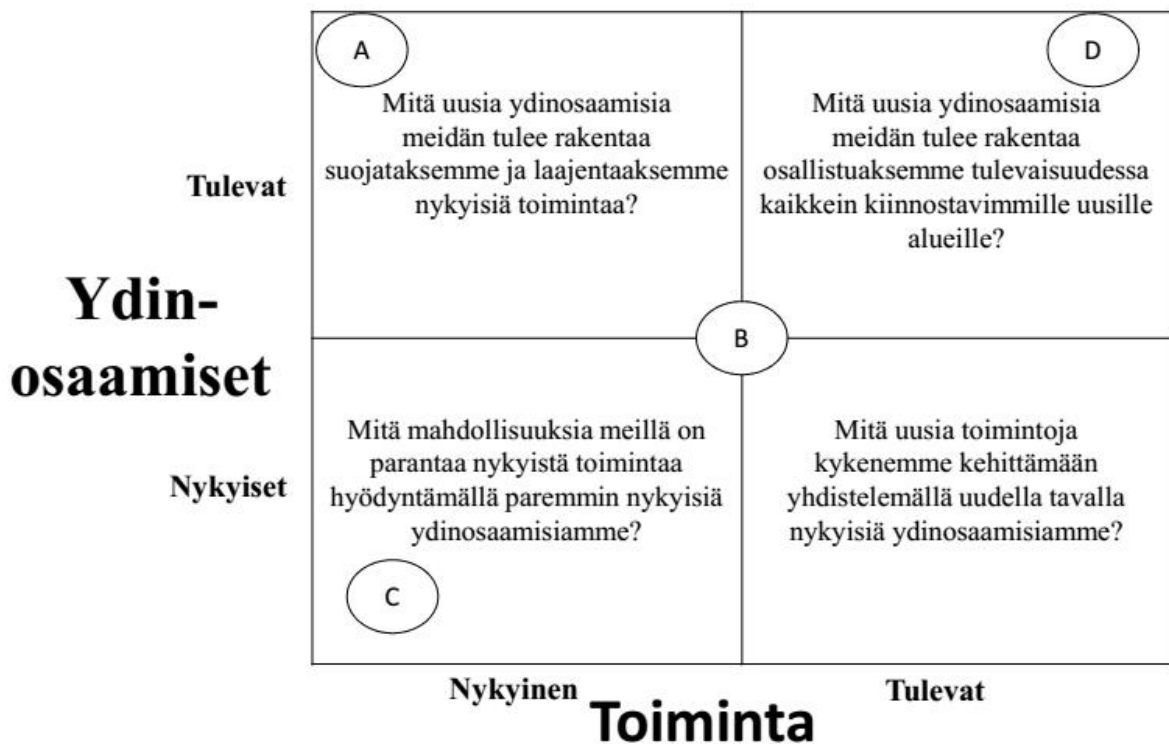
Kolmea muuta ydinosaamista työryhmän 1 näkemyksen mukaan liiketoiminta-alueella on jo. Nämä osaamiset ovat tuotantoprosessiosaaminen, osaamisen tehokas hallinta ja riskienhallinta. Näitä osaamisia tulee liiketoiminnan paremmin hyödyntää ja yhdistellä, jotta se voi nyt ja tulevaisuudessa parantaa sekä kehittää omaa toimintaansa. Näiden osaamisten vaikutuksen on oltava nopeasti hyödynnettävissä liiketoiminnassa, koska sen ei tarvitse rakentaa täysin uutta osaamista itselleen, vaan se pystyy hyödyntämään jo olemassa olevia osaamisia. Toiminnan kehittäminen vaatiiikin, että organisaatiossa olevia osaamisia yhdistetään tehokkaasti sekä määrätietoisesti. Työryhmän 1 henkilöt näkivätkin, että kaikki kolme edellä mainittua ydinosaamista mahdollistavat liiketoiminnan resurssien tehokkaamman käytön. Heidän näkemyksen mukaan liiketoiminta pystyy osaamisten kehittämisellä muun muassa kohdistamaan ja käyttämään resurssejaan tulevaisuudessa

tehokkaammin, että ne vastaavat tulevaisuuden tarpeita. Lisäksi nähtiin, että ydinosamisten kehittäminen lisää tuotantolaitoksien käytettävyyttä ja tehokkuutta. Näiden osaamisten kehittämisen ja yhdistämisen seurauksena organisaation mahdollista vähentää sen kiinteitä kustannuksia, sekä lisätä tuotantolaitoksien tuottavuutta, että vähentää ennalta arvaamattomia kustannuksia.

Ydinosamisia saatiin tarkennettua ja kohdennettua koskemaan koko liiketoiminta-aluetta, kun niitä nimettyjen vastuuhenkilöiden toimesta tarkennettiin. Vastuuhenkilöt katsoivat osaamisia liiketoiminnan näkökulmasta, eikä vain oman vastuualueensa. Näin saatiin osaamiset kohdistettua paremmin vastaamaan yrityksen tavoitteita. Vastuuhenkilöt tunnistivatkin monia tekijöitä, joilla voidaan organisaation näkökulmasta vaikuttaa osaamisen kehittämiseen liiketoiminnassa. Osaamisen kehittämisen koskikin, niin hallintajärjestelmien luomista, kuin toimintaperiaatteiden muuttamista ja kehittämistä.

5.2 Omaisuudenhallinnan näkökulmasta

Omaisuudenhallinnan avainhenkilöt, joita jatkossa kutsutaan nimellä työryhmä 2, tunnistivat työskentelyn avulla yksitoista osaamista. Tämä ryhmä tunnisti huomattavasti vähemmän osaamisia, kuin ensimmäinen ryhmä. Työryhmän 2 henkilöt saivatkin osaamisia yhdistelemällä luotua neljä ydinosamista, joita liiketoiminnan tulisi kehittää omaisuudenhallinnan näkökulmasta. Ydinosamisten painopisteet painottuivatkin haastateltavien näkemyksen mukaan osaamisiin, joita organisaation tulisi itselleen rakentaa laajentaakseen nykyistä toimintaa sekä pystyäkseen osallistumaan uusille alueille. Ydinosamisten sijoittuminen ydinosamisten ja toiminnan suhde nelikenttään on esitetty kuviossa 17.



A Energiajärjestelmien kokonaisuymmärrys

C Kunnonhallintaosaaminen

B Prosessiosaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen

D Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta

Kuvio 17. Omaisuudenhallinnan näkökulmasta ydinosaamisten sijoittuminen nelikenttään.

Omaisuudenhallinnan henkilöiden näkemyksen mukaan suurin osa osaamisista, joiden avulla saadaan luotua kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden sijoittuvat niin osaamisen kuin toiminnan suhteen tulevaisuuteen. Työryhmän 2 jäsenet tunnistivat osaamisista kaikkiin ydinosaamisen suhdetoiminta nelikentän osiin. Tunnistetuista osaamisista neljä nähtiin työryhmän 2 henkilöiden mukaan parantavan organisaation toimintaa, jos näitä osaamisista hyödynnettäisiin organisaatiossa paremmin. Tunnistettuja osaamisista ovat kunnonhallintaosaaminen, johon nähtiin sisältyvän muun muassa elinkaarensuunnittelua, riskienhallintaa ja pitkántähtäimen suunnittelua. Lisäksi tunnistettiin, että talous – elinkaari osaaminen kuului tähän kategoriaan. Osaamisista kaksi: johtava tekninen suunnittelu ja vaihtoehtoisten skenaarioiden luonti nähtiin työryhmän 2 henkilöiden mukaan sijoittuvan myös nykyisen toiminnan parantamiseen, mutta osaaminen nähtiin myös sijoittuvan kaikkiin neljään nelikentän osaan.

Uusia ydinosaamisia, joita organisaation tulee rakentaa, että se voi laajentaa nykyistä toimintaa, työryhmän 2 toimesta tunnistettiin kolme. Nämä osaamiset ovat energia

järjestelmän kokonaisymmärrys, tuotannon suunnittelu ja mallintaminen, sekä siirtoverkkojen toiminnan ja kehittymisen ymmärrys. Näitä osaamisia organisaation tulee työryhmän 2 näkemyksen mukaan rakentaa, jotta yrityksen on mahdollista ylläpitää sen tämän hetkistä toimitusvarmuutta ja laajentaakseen tämän hetkistä yrityksen toimintaa.

Jotta organisaatio pystyy laajentamaan sen toimintaa uusille alueille tulevaisuudessa, tulee sen rakentaa uusia ydinosaamisia tukemaan tätä. Tähän kysymykseen työryhmä 2 henkilöt tunnistivat myös neljä osaamista. Osaamiset olivat kaupunkiympäristön muutosten tunnistaminen ja vaikuttaminen, yhteistyö kriittisten sidosryhmien kanssa, lainsäädännön seuraaminen ja vaikuttaminen sekä luvitusprosessin hallinta.

Osaamisten tunnistamisen jälkeen työryhmän 2 henkilöt saivat osaamisia yhdistelemällä luotua neljä ydinosaamista, jotka kaikki todettiin tärkeiksi organisaation kilpailukyvyn kannalta. Työryhmä 2 totesi, että kaikkia tunnistettuja ydinosaamisia tulee organisaatiossa kehittää tai rakentaa. Näiden ydinosaamisten sisältö päädyttiin henkilöiden toimesta kirjoittamaan auki, jotta kaikilla organisaation jäsenillä olisi samanlainen näkemys niistä. Ydinosaamiset muodostuivat yhdistelemällä nelikentän osien mukaan. Ensimmäiseksi ydinosaamiseksi muodostui kunnonhallintaosaaminen, jonka nimeksi tarkentui liiketoiminnan johtoryhmän yhteishaastattelun pohjalta elinkaarenhallintaosaaminen, johon yhdistyi kunnonhallinta-, talous- ja elinkaariosaaminen. Toinen ydinosaaminen muodostui johtava tekninen suunnittelu ja vaihtoehtoisten skenaarioiden luonti osaamisista. Tämän ydinosaaminen sai nimekseen työpajassa kaksi prosessiosaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen, joka muuttui yksilöhaastattelun pohjalta tekniseksi osaamiseksi järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen.

Kolmas ydinosaaminen, jonka työryhmän 2 henkilöt tunnistivat, oli energiajärjestelmäkokonaisuus. Ydinosaaminen saatiin luotua yhdistämällä kolme tunnistettua osaamista, jotka olivat yrityksen energiajärjestelmän kokonaisymmärrys, tuotannon suunnittelu ja mallintaminen, sekä tuotantoverkkojen toiminnan sekä kehittymisen ymmärrys. Työryhmän näkemyksen mukaa, tämän ydinosaamisen rakentamisen avulla organisaation on mahdollista suojata ja laajentaa sen tämän hetkistä toimintaa.

Työryhmän 2 henkilöt saivat mietinnän jälkeen yhdistettyä neljä osaamista, joiden pohjalta saatiin luotua ydinosaaminen toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta, joka nähtiin sijoittuvan tulevaisuuteen niin toiminnan kuin myös osaamisen kannalta. Yhdistetyt osaamiset olivat: kaupunkiympäristön muutosten tunnistaminen ja vaikuttaminen, yhteistyö kriittisten sidosryhmien kanssa, lainsäädännön seuraaminen ja vaikuttaminen sekä luovutusprosessi. Työryhmän 2 henkilöt tunnistivatkin, että tätä ydinosaamista on kehitettävä organisaatiossa, jotta se pystyisi vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Jatkossa on avattu tarkemmin ja syvällisemmin omaisuudenhallinnan näkökulmasta organisaation ydinosaamisia.

Seuraavissa kappaleissa avattuja ydinosaamisia on tarkennettu työryhmän toiminnanpohjalta, kuten tuotannon näkökulmasta tunnistettuja ydinosaamisia, liiketoiminnan johtoryhmän yhteishaastattelun ja osaamisille nimettyjen omistajien yksilöhaastattelujen perusteella. Myös

5.2.1 Elinkaarenhallintaosaaminen

Elinkaarenhallintaosaamisen hyödyntäminen nähtiin ydinosaamisena, jota organisaatio tarvitsee parantaakseen nykyistä toimintaa. Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat monia osa-alueita, joita tähän osaamiseen sisältyy. Tämän ydinosaamisen sisältöön työryhmän 2 toimesta tunnistettiin eniten sisältöä ja sisältö kirjoitettiin aluksi erittäin yksityiskohtaisesti auki. Ydinosaamiselle nimetyn vastuuhenkilön ja johtoryhmä työskentelyn toimesta osaamisen sisältöä tarkennettiin ja kohdennettiin vastaamaan yrityksen strategisia tarpeita. Yksilöhaastattelun pohjalta saatiin luotua osaamiskortti, johon on koottu liiketoiminta-alueen tarvitsema ydinosaaminen, jonka sisällön kaikkien liiketoiminta-alueen henkilöiden tulisi ymmärtää samalla tavalla. Ydinosaamisen tulee organisaatiossa olla seuraavilla ammattinimikkeiden omaavilla henkilöillä: kunnonhallintapäälliköt, kunnossapitopäälliköt ja kunnonhallinnan asiantuntijoilla.

Osaamisen sisältö

Työryhmän 2 jäsenet totesivat, että kunnonhallintaosaamisen hallitseminen vaatii, että liiketoiminnan yksiköillä tulee olla riittävä tekninen prosessiosaaminen taustalla.

Ydinosaamisen hallinta vaatii, että päivittäisessä toiminnassa hallitaan elinkaariajattelun periaatteet ja niiden vaatimukset, sekä kyky toteuttaa haluttu suorituskyky ja elinkaarenhallinta taloudellisesti. Liiketoiminnan on osattava ottaa hallittuja riskejä kunnossapidon valinnoissa ja suunnittelussa. Yrityksen henkilöiden on ymmärrettävä paremmin mitä yrityksen kannattaa tehdä itse ja mitä sen kannattaa ostaa palveluntuottajilta. Jotta tämä toteutuisi mahdollisimman optimaalisesti, tulee liiketoiminnan hallita tehokkaasti toimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia ja toimittajien seuranta. Liiketoiminnan on osattava analysoida erilaisissa sen tietojärjestelmissä olevaa ja niiden tuottamaa tietoa yrityksen omaisuuden tilasta ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista. Liiketoiminnan tulee pystyä tunnistamaan sen omaisuuden tarvitsemat elinkaaren aikaiset toimenpiteet ja pystyttävä ennustamaan niihin sitoutuvat investointi- ja kulukustannukset. Lisäksi liiketoiminta-alueen tulee pystyä tunnistamaan toimintaan vaikuttavia uusia teknologioita ja pystyttävä hyödyntämään niitä omassa toiminnassaan.

Mahdollisuudet

Työryhmän 2 henkilöiden ja vastuuhenkilön näkemyksien mukaan osaamisen hyödyntäminen mahdollistaa yrityksen tuotteiden hintojen pitämisen kilpailukykyisenä pitkälle tulevaisuuteen. Osaamisen hallitseminen mahdollistaa yrityksen omaisuuden suorituskyvyn ja arvon säilymisen pitkälle tulevaisuuteen. Kun osaamista ylläpidetään, mahdollistaa se myös saman osaamisen hyödyntämisen niin uusien tuotteiden ylläpidossa kuin hinnoittelussa.

Riskit

Jos liiketoiminnassa ei ole kyseistä ydinosaamista, syntyy sille tästä riskejä. Näitä riskejä työryhmän 2 jäsenet tunnistivat muutamia. Nähtiin, että osaamisen puuttuminen saattaa aiheuttaa organisaatioon kunnossapito ja saneerausvelkaa. Hallitsemattomat vikaantumiset ja päällekkäisten vikaantumisien määrät saavat mahdollisesti kasvaa. Näiden seurauksena organisaation kunnossapidon kustannukset kasvavat ja koko energijärjestelmän käytettävyys kärsii. Osaamisen puuttuminen organisaatiosta lisää henkilö- ja omaisuusriskejä. Lisäksi osaamattomuudesta johtuen kunnossapitosuunnitelmat optimoidaan väärin, jolloin kunnossapidon kustannuksen kasvavat.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Jotta saadaan täytettyä yrityksen strategiset tarpeet, tulee ydinosaamista kehittää myös liiketoiminta-alueen näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen vastuuhenkilön näkemyksen mukaan liiketoiminta-alueella voidaan osaamista kehittää toimintaprosesseja, tietojärjestelmiä ja toimintaa ohjaavia periaatteita kehittämällä. Liiketoiminnan tulee jatkossa kehittää sen toimintaprosesseja. Yrityksen käytössä olevaa kunnossapitojärjestelmää tulee kehittää ja ylläpitää tehokkaasti, että se vastaa kunkin hetken tarpeita. Lisäksi liiketoiminnan tulee luoda omaisuudenhallinnan yhteisperiaatteet ja integroitava ne osaksi jokapäiväistä päätöksentekoa.

5.2.2 Tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen

Tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen nähtiin työryhmän 2 henkilöiden mukaan osaamisena, jota on jo organisaatiossa, mutta ydinosaamista tulee kehittää, jotta pystytään vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön tulevaisuudessa ja parantamaan lisäksi organisaation nykyistä toimintaa. Työryhmän 2 henkilöt näkivät, että tätä ydinosaamista tulee hallita asiantuntijoiden kaikissa omaisuudenhallintaa tekevissä ryhmissä. Lisäksi osaamisen kehittämisen vastuuhenkilö tunnisti, että myös tuotannon parissa työskentelevien asiantuntijoiden tulee kyseinen ydinosaaminen hallita.

Osaamisen sisältö

Työryhmän 2 henkilöiden näkemyksien mukaan tämä ydinosaaminen vaatii, että yrityksen kunnonhallinta ja projektitöissä hallitaan tuotantolaitoksien ja siirtoverkkojen päälaitteiden tekninen osaaminen. Työryhmän 2 jäsenet tunnistivat, että pelkkä laaja tekninen osaaminen ei riitä organisaatiolle, vaan tavoiteltava lopputulos saavutetaan, kun tekniseen osaamiseen yhdistetään riittävä kokemus ja ymmärrys organisaation toimintaympäristöstä. Liiketoiminnan tulee olla nykyisten prosessien, käytön ja vanhan tekniikan ymmärrystä, nämä yhdistettynä niin sanottuun insinööriosaamiseen, mahdollistavat organisaation tulevaisuuden ratkaisujen paremman hallinnan. Yrityksen on kyettävä hyödyntämään sekä soveltamaan tulevaisuuden tekniikoita nykyisiin käytössä olevien tekniikoiden ja järjestelmien kanssa, sekä erikseen omina kokonaisuuksina. Liiketoiminnan tulee pystyä

hyödyntämään olemassa olevaa verkko- ja tuotantolaitososaamista uusien tuotteiden kehittämisessä. Lisäksi organisaation on osattava tuotantoprosessiin rakentamiseen liittyvien tuotteiden ja palveluiden kustannustehokas tilaaminen, sekä toimitusten valvonta.

Mahdollisuudet

Työryhmän 2 jäsenet tunnistivat, että osaaminen mahdollistaa organisaation nykyisen omaisuuden tehokkaamman ylläpidon ja kehittämisen. Osaamisen avulla yrityksen tuotteiden hinnat saadaan pidettyä kilpailukykyisinä verrattuna sen kilpailijoihin nähden. Osaaminen mahdollistaa lisäksi omaisuudenhallinnan palveluiden ja tuotteiden kustannustehokkaan tilaamisen ja toimitusten valvonnan, josta seuraa suoraan kustannus säästöjä organisaatiolle. Lisäksi vastuhenkilö tunnisti, että kun liiketoiminnalla on tämä ydinosaaminen hallussa, pystyy se hallitsemaan ja integroimaan uudet teknologiat tehokkaammin ja näin mahdollistetaan uusien tuotteiden kehittäminen yrityksessä.

Riskit

Osaamisen puuttuminen aiheuttaa riskejä yritykselle. Riskejä tähän ydinosaamiseen liittyen työryhmän 2 henkilöt tunnistivat muutamia. Osaamisen puuttuminen mahdollistaa kilpailijoiden tulemisen yrityksen hallitsemille markkinoille, koska he pystyvät tarjoamaan uusia ratkaisuja yrityksen nykyisille ja tuleville asiakkaille tehokkaammin tai yhtä tehokkaasti kuin se. Ydinosaamisen puuttuminen takia yrityksen nykyinen tuotantomuodon tuoma kilpailuetu menetetään, kun tuotetaan uusia toimimattomia ratkaisuja sen ohelle. Jos liiketoiminnassa ei hyödynnetä ja kehitetä olemassa olevaa teknistä erikoisosaamista, menettää se vuosikymmenien aikana kokemuksen kautta hankitut hyödyt. Osaamisen puuttuminen nähtiin myös mahdollistavan investointien epäonnistumisia huonojen teknisien valintojen, suunnittelun ja valvonnan johdosta.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Yksilöhaastattelun pohjalta nähtiin, että teknistä osaamista järjestelmien uusimisen ja kehittämisen näkökulmasta saadaan kehitettyä liiketoimintatasolla muutamalla tavalla. Todettiin, että organisaation tulee tukea aktiivisesti yksilöillä olevien osaamisien ja

kokemusten siirtämistä. Osaamista ja kokemuksia saadaan siirrettyä, kun fyysiset työskentely-ympäristöt ovat osapuolien välillä samat. Yrityksen projektit tullaan jatkossa resursoimaan myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta, eikä vain kustannusten perusteella. Lisäksi liiketoiminta-alue ottaa työpaja menetelmät osaksi toimintaa, joiden avulla saadaan esimerkiksi kokemuksia siirrettyä liiketoiminta-alueen sisällä.

5.2.3 Energiajärjestelmäkokonaisuus

Tämä osaaminen nähtiin työryhmän 2 henkilöiden toimesta organisaation tulevaisuuden ydinosaamiseksi, jota organisaation tulisi rakentaa nykyisten toimintojen ja markkinoiden suojaamiseksi sekä laajentamiseksi. Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat, että kyseiseen ydinosaamiseen liittyviä osaamisia tehdään jo osittain organisaatiossa, mutta osaamisia yhdistelemällä ja jakamalla saadaan organisaation kaikille asiantuntijoille sekä esimiehille kokonaisyymmärrys sen energiajärjestelmästä. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi organisaation asiantuntijoilla ja esimiehillä tulee olla kokonaisyymmärrys sen energiajärjestelmästä osaoptimoinnin sijaan.

Osaamisen sisältö

Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat osaamisen osa-alueita, joita kehittämällä ja rakentamalla saadaan kokonaisyymmärrystä energiajärjestelmästä yritykseen. Liiketoiminnan henkilöstön tulee ymmärtää tuotantomuotojen kokonaismerkitys yrityksen toimintaan. Liiketoiminta-alueen tulee pystyä laatimaan pitkän tähtäimen suunnittelua ja ennusteita kasvusta sekä muutoksista. Lisäksi sen on kyettävä tekemään verkkojen, lämpö- ja jäähdytyslaitoksien esisuunnittelu, mitoitus ja mallinnus. Yrityksen yksilöiden tulee ymmärtää eri tuotantolaitoksien ja siirron roolit, sekä niiden sijoittuminen yrityksen energiajärjestelmään.

Kehittämisen vastuuhenkilö tarkensi työryhmän 2 tekemän pohjatyön perusteella sisältöä, että liiketoiminnan asiantuntijoiden ja esimiehien tulee ymmärtää energiajärjestelmän kokonaisuus ja sidonnaisuudet, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa järjestelmän osakokonaisuuksia ja sen yksityiskohtia. Liiketoiminnan henkilöiden tulee pystyä tekemään uusien yksittäisten hankkeiden kannattavuuden ja teknisen soveltuvuuden arviointi osaksi nykyistä olemassa olevaa energiajärjestelmää. Liiketoiminnan on osattava tunnistaa

järjestelmän kriittiset kohteet ja pystyttävä kohdentaa sen käytössä olevat rajalliset resurssit niihin oikein. Liiketoiminnan tulee lisäksi pystyä varautumaan poikkeustilanteisiin ja hallittava niitä, poikkeustilanteiden juurisyöt tulee osata ratkaista ja poistaa. Osaamisen kehittämisen vastuuhenkilö myös tunnisti, että yrityksen tulee osata valmistautua energiaverkoissa mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuviin kaupankäynteihin. Myös liiketoiminnan on osattava luoda oikea tilannekuva toiminnasta päätöksien tekohetkillä.

Mahdollisuudet

Työryhmä 2 näki, että osaamisen rakentaminen mahdollistaa organisaation kannattavaa kasvua. Kun organisaation ydinosaminen on sen hallussa, mahdollistaa tämä kustannustehokkaat hinnat ja toimitusvarmuuden. Näiden seurauksena yrityksen asiakastyytyväisyys kasvaa. Energiajärjestelmän kokonaisymmärrys mahdollistaa toimitusvarmuuden kehittämisen ja sen ylläpitämisen, kun organisaatio pystyy tekemään kustannustehokkaat ja oikea-aikaiset panostukset sen hallitsemaan järjestelmään. Työryhmän 2 jäsenet näkivät, että osaamisen rakentamisella mahdollistetaan energiajärjestelmän energiatehokas, automatisoitu ja optimaalinen operointi tulevaisuudessa. Lisäksi osaamisen omistaja tunnisti, että tämän ydinosamisen kehittäminen mahdollistaa sen, että yritys osaa tulevaisuudessa energiaverkoissa tapahtuvan kaupankäynnin.

Riskit

Riskejä osaamisen puuttumiselle työryhmän 2 henkilöt ja osaamien omistaja tunnistivat useita. Jos organisaatiossa ei ole tarvittavaa osaamista näkivät he, että sillä on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja ei saada tarvittavaa kasvua yritykselle. Eli yritys ei onnistu saamaan uusia asiakkaita itselleen ja vanhat asiakkaat siirtyvät kilpaileviin energiamuotoihin. Osaamisen puuttuminen aiheuttaa väärää investointeja ajoituksen, tekniikan ja polttoainevalintojen suhteen. Työryhmän henkilöt näkivät, että osaamisen puuttuminen saattaa aiheuttaa yritykselle kunnossapitovelkaa tai se ylipanostuksia kunnossapidon suhteen. Molempien seurauksena syntyy ylimääräisiä kustannuksia yritykselle, toisen seurauksena syntyy mahdollisia energiahankinnan lisäkustannuksia ja toisen turhaa rahan kulutusta. Kustannusten nouseminen aiheuttaa tuotantokustannusten

kokonaisuus ja toimitusvarmuuden heikkenemistä, tämän seurauksena yrityksen tuotteiden hinnoittelu epäonnistuu. Tuotteiden hinnoittelun epäonnistumisen seurauksena yrityksen kilpailukyky laskee ja määräävää markkina-asemaa ei osata käyttää oikein.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamista saadaan liiketoiminta-alueella kehitettyä ydinosaamisen omistaja näkökulmasta monella eri tavalla. Kun liiketoiminnan eri pitkän tähtäimen suunnitelmia päivitetään vuosittain, tulee samalla järjestää päivityksien yhteydessä strategiatyöpajoja, jotta strategia ja pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat saman suuntaiset. Tiedon ja näkemysten jakamiseen tapaan aletaan kiinnittää huomiota organisaatiossa. Yritystason yhteistyö tilaisuuksia järjestetään säännöllisesti, joissa keskustellaan yrityksen tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Lisäksi liiketoiminta-alueiden välisiä katsauksia lisätään liiketoiminta-alueen johtoryhmässä ja liiketoiminta-alueelle luodaan sisäisen liikkuvuuden mahdollistava ilmapiirin, jotta osaamista saadaan levitettyä yksiköstä toiseen.

5.2.4 Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta

Ydinosaaminen, joka nähtiin työryhmän 2 henkilöiden toimesta sijoittuvat vain tulevaisuuteen osaamisen suhteen oli toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta. Tämän osaaminen nähtiin oleva sellaista, jota organisaatioon tulee rakentaa, jotta se pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan uusilla markkina-alueilla. Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat, että tämän ydinosaamisen tulee hallita ne organisaation asiantuntijat ja esimiehet, jotka toimivat ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Osaamisen sisältö

Jotta liiketoiminta-alue hallitsee tämän ydinosaamisen, tulee sen pystyä tunnistamaan kaupunkiympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten kaupungin kasvun ja kaavoitusmuutokset. Yrityksen on tulevaisuudessa pyrittävä vaikuttamaan kaupungin kehittämiseen, joka mahdollistaa tuotteiden tehokkaan kasvun. Yrityksen on panostettava yhteistyöhön ja luotava tavoitteellista toimintaa sille tärkeiden sidosryhmien kanssa. Poliittisia keskusteluja tulee organisaatiossa seurata ja tarvittaessa sen on pyrittävä

vaikuttamaan niihin, sekä niistä tulevat muutostarpeet tulee liiketoiminnassa tunnistaa ja ennakoida. Organisaation toimintaympäristössä tapahtuu tulevaisuudessa suuria muutoksia, joten sen tulee seurata, ennakoida ja varautua lainsäädännön muutosten kautta tuleviin vaikutuksiin. Nämä muutostarpeet liiketoiminnan tulee pystyä huomioimaan sen pitkänaikavälin suunnitelmissa. Lisäksi yrityksen tulee osata ottaa huomioon poliittiset päätökset sen pitkän tähtäimen suunnitelmissa.

Mahdollisuudet

Tämän ydinosaamisen rakentamisen seurauksena työryhmän 2 henkilöt ja osaamisen omistaja tunnistivat eniten mahdollisuuksia, joita yritys voi saavuttaa. Kun liiketoiminta-alue hallitsee ydinosaamisen, pystyy se ennakoimaan ja suunnittelemaan viranomaispäätöksiä ja lainsäädännön muutosten vaikutuksia. Lisäksi osaamisen rakentaminen mahdollistaa yrityksen kannattavaa kasvua, kun liiketoiminta-alueella osataan vaikuttaa kaupungin uusien alueiden energiajärjestelmiin ja rakentamisjärjestykseen. Näiden osaamisen kautta yritys pystyy vaikuttamaan kaupungin alueiden suunnitteluiden lopputuloksiin ja tekemään varauksia omaa toimintaansa varten. Osaamisen hallitseminen mahdollistaa liiketoiminnossa paremman valmistelutyön ja perustelujen laadinnan, jolloin organisaation on helpompi vaikuttaa viranomaispäätösten sisältöön tulevaisuudessa. Osaamisen omistaja tunnisti myös, että hyvällä edunvalvonnalla autetaan yritystä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Riskit

Osaamisen puuttuminen organisaatiosta työryhmän 2 henkilöiden näkemyksen mukaan tuottaa monia riskejä. Tunnistetuilla riskeillä on vaikutusta niin yrityksen kasvuun, kustannuksiin kuin tavoitteiden saavuttamiseen. Jos liiketoiminta-alue ei pysty tunnistamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, niin ne saattavat tulla sille yllätyksenä, jolloin siitä seuraa yllättäviä ja suunniteltua suurempia kustannuksia. Osaamisen puuttuminen aiheuttaa liiketoiminnalle suunnitelmallisuustason heikentymistä ja näin tulevaisuuden muutoksiin ei osata liiketoiminnassa varautua. Pahimmassa tapauksessa ei suuria muutostarpeita ole tunnistettu, jolloin siitä seuraa tuotantolaitoksien käyttökieltoja. Jos yritys ei kykene vaikuttamaan tulevaisuuden tuotantolaitoksien tai siirtoverkkojen

varauksiin, menetetään kasvun tuomat toimintaedellytykset. Osaamisen puuttuminen lisäksi aiheuttaa sen, että organisaatio ei saavuta sille asetettuja tavoitteita, koska edunvalvonnan tavoitteet jäävät puutteellisen osaamisen vuoksi toteutumatta. Työryhmän 2 jäsenet tunnistivat myös, että investointi-, kunnossapito- ja käyttökulut kasvavat, ellei organisaatio pääse vaikuttamaan viranomaispäätösten sisältöön.

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Organisaatiotasolla omistajan toimesta tunnistettiin muutamia kehityskohteita. Liiketoiminta-alueella on panostettava tulevaisuudessa tiedon jalostamisen kehittämiseen ja jalostetun tiedon viestintään, sillä toimintaympäristöstä tulee suuri määrä informaatiota ja yrityksen on pystyttävä jalostamaan tulevasta informaatiosta oleellinen tieto itselleen. Lisäksi yritykseen on luotava selkeät toimintamallit, miten muutoksiin pystytään ennakoida riittävän hyvissä ajoin. Näiden toimenpiteiden lisäksi liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnitelman päivityksen yhteydessä tulee toimintaympäristön tilannekuva päivittää vastaamaan sen hetkistä tilaa.

5.2.5 Yhteenvedo omaisuudenhallinnan näkökulmasta

Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat useita eri osaamisia omaisuudenhallinnan näkökulmasta ja osaamisia yhdistelemällä he päätyivät neljään ydinosaamiseen, joiden avulla yritys pystyy lisäämään sen kilpailukykyä. Kaksi ydinosaamisista nähtiin työryhmän 2 toimesta olevan sellaisia osaamisia, jotka tulee olla suurimmilta osin omaisuudenhallinnan henkilöillä hallussa. Toiset kaksi ydinosaamista nähtiin työryhmän 2 toimesta liittyvän myös muihin liiketoiminnanyksiköihin. Työryhmän 2 henkilöt tunnistivat, että nämä kaksi muuta osaamista: energijärjestelmäkokonaisuus, sekä toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinnan osaamiset tulee olla kaikilla organisaation asiantuntijoilla ja esimiehillä. Ydinosaamisille nimetyt omistajat tarkensivat työpajojen jälkeen osaamisien sisältöä ja keiden tulee heidän mielestä hallita osaamiset. Yhden ydinosaamisen kohdalla todettiin, kun osaamista katsottiin liiketoiminnan näkökulmasta eikä vain toiminnon näkökulmasta, että kyseistä osaamista tulee olla myös liiketoiminnon käytönasiantuntijoilla. Tämä ydinosaaminen on tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen. Omistaja toimesta todettiin, että yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta paras lopputulos

saadaan, kun osaamista on omaisuudenhallintaa tekevilla ryhmillä ja tuotantolaitoksien käytönasiantuntijoilla.

Yksi ydinosaamisista nähtiin työryhmän 2 toimesta olevan sellainen osaaminen, jota organisaatiossa on jo tällä hetkellä, mutta kontekstin muuttuessa tulee organisaation kehittää tätä ydinosaamista jatkuvasti. Tämä ydinosaaminen oli tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen. Edellä mainitun osaamisen lisäksi työryhmän jäsenet näkivät, että elinkaarenhallintaosaaminen, jota liiketoiminnassa on jo tällä hetkellä, on sellaista ydinosaamista sille, joiden avulla se pystyy ylläpitämään sen hallinnassa olevaa omaisuutta mahdollisimman tehokkaasti. Näiden ydinosaamisten paremman hyödyntämisen nähtiin vaikuttavan suoraan yrityksen tuotteiden hinnoitteluun ja näin yrityksen kilpailukykyyn. Osaamisten puuttumisen nähtiin tuottavan riskejä, niin henkilö kuin omaisuustasolla, sekä lisäävän organisaation kustannuksia tulevaisuudessa.

Kaksi ydinosaamisista nähtiin olevan ydinosaamisia, joita organisaatioon tulee rakentaa, että se pystyy laajentamaan sen nykyistä toimintaa sekä rakentamaan uudenlaista toimintaa. Nämä osaamiset olivat toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta sekä energijärjestelmäkokonaisuus. Näiden osaamisten rakentamisen avulla työryhmä näkivät, että organisaatio pystyy rakentamaan kannattavaa kasvua ja saamaan aikaan kustannussäästöjä organisaatiolle. Lisäksi osaamisten nähtiin lisäävän tuotantolaitoksien käyttövarmuutta ja näin lisäävän asiakkaille näkyvää toimitusvarmuutta.

Omaisuudenhallinnan näkökulma ydinosaamisten kehittämisen ja rakentamisen tuomista mahdollisuuksista erosi huomattavasti tuotannon näkökulmasta. Kun tuotannon näkökulma mahdollisuuksista painottui resursseihin ja kustannussäästöihin, niin omaisuudenhallinnan näkökulma painottui liikevaihdon ja toiminnan kasvattamiseen, sekä kustannussäästöihin. Molemmat työryhmät olivat samaa mieltä, että osaamisien kehittämisen avulla yritys saa pidemmällä aikavälillä kustannussäästöjä. Omaisuudenhallinnan tunnistavat ydinosaamiset painottuivatkin tulevaisuuteen, joka on yrityksen kannalta hyvä asia. Sillä osaamisten kehittämisen tulee painottua toimialan murroksen takia vahvasti tulevaisuuteen, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden rakenteellisiin muutoksiin. Näitä tulevaisuuteen painottuvia ydinosaamisia liiketoiminnan tulee aloittaa rakentamaan mahdollisimman

aikaisin, koska haastateltavien näkemyksien mukaan osaaminen pitää olla liiketoiminnossa ennen uudenlaisen toiminnan aloittamista.

5.3 Tutkimuksen saavutettujen tulosten verifiointi

Tunnistetuista ydinosaamisista testattiin liiketoiminnan yhden yksikön kahdella henkilöllä. Tarkoitus oli selvittää, onko osaamisien sisältö avattu sellaiseen muotoon, että kaikki liiketoiminnan henkilöt pystyvät asian ymmärtämään samalla tavalla. Lisäksi selvitettiin, näkevätkö he mahdollisuudet ja riskit, kuten avainhenkilöt, sekä miten he kokevat organisaation osaamisen kehittämisen näkökulman. Myös testattiin, miten henkilöt itse lähtisivät kehittämään omaa osaamista yksilötasolla.

Molemmilla koehenkilöillä tunnistettiin, että kaksi ydinosaamisista koskee heitä. Kummatkin henkilöt totesivat, että liiketoiminnan ydinosaamiset ovat ymmärrettävät ja hyvät, sekä sisällöstä tunnistettiin pienen mietinnän jälkeen mitkä osaamisen osa-alueista koskivat heitä. Henkilöt eivät nähneet, että kaikki ydinosaamisen avatut kohdat olisivat koskeneet heitä. Tunnisteluista osaamisalueen kohdista henkilöt näkivät, mitä tulee lähteä kehittämään heti ja mitä vasta myöhemmin tulevaisuudessa, että pystyy vastaamaan yrityksen tarpeisiin.

Molemmat henkilöt totesivat, että toimenpiteet ydinosaamisen kehittämiseksi organisaation näkökulmasta tukee toimintaa ja koko liiketoiminnan osaamisen kehittämistä. Toinen koehenkilöistä totesi, että työpaja ja työpari toiminnan kehittämiseksi ja lisäämiseksi saadaan kyseisiä ydinosaamisista kehittyä hyvin eteenpäin. Molemmat henkilöt tunnistivat myös yksilötason osaamisen kehittämiseen vaihtoehtoja Hätösen (2011) oppimisen ja kehittämisen ympyrän avulla. Molemmat tunnistivat kolme tapaa kehittää molempia ydinosaamisista yksilön näkökulmasta ja toinen totesi, että listan avulla tuli mielikuva suoraan oppimistilanteesta. Kummankin henkilön valitsemat oppimisprosessit kohdistuivat suuremmilta osilta työssä ja työstä oppimiseen. Toisen henkilön yksi valinta kohdistui koulutukseen, mutta valinnasta hän totesi, että vaikka listalla se kohdistuu koulutukseen tarkoittaa hän työpaikan sisällä tapahtuvia tietoiskuja.

Molemmat henkilöt näkivät suuren hyödyn ydinosaamismallista ja totesivat, että heidän näkökulmasta kyseisellä mallilla ydinosaamisten kehittämistä kannattaa liiketoiminnassa viedä eteenpäin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sekä tehdä kehittämissuunnitelma kilpailukyky- ja etua edistäviä osaamisia, energia-alan yrityksessä. Tutkimuksessa oli tarkoitus luoda malli, jonka avulla saadaan määriteltyä ja varmistettua, että tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on yrityksen strategian kannalta tarvittavat kriittiset osaamiset, jotta se pystyy tuottamaan sille asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli

Miten määritellään ja varmistetaan yrityksen strategian kannalta liiketoiminnan kriittiset osaamiset?

Tutkimuksen alakysymyksiä olivat:

Mitä tulee ottaa huomioon liiketoiminnassa tarvittavien osaamisten määrittelyssä ja kehittämisessä?

Miten osaamisesta saadaan organisaation osaamista?

Mitkä ovat liiketoiminnan kilpailukykyä ja -etu tuottavia osaamisia nyt ja tulevaisuudessa, sekä miten niitä kehitetään?

6.1 Huomioon otettavat asiat ydinosaamisten määrittelyssä ja kehittämisessä

Resurssiperäisen strategianäkemyksen mukaan organisaation menestyksen tärkeimmät tekijät ovat osaaminen ja kyvykkyys. Organisaatiot ovat tietoa hyödyntäviä ja tuottavia mekanismeja, joiden tärkein voimavara on organisaatiossa oleva osaaminen. Kompetenssistrategia perusajatus onkin, että vain ydinosaamisia kehittämällä organisaatio pystyy kilpailemaan sen toimimilla markkinoilla. Osaamista voidaan organisaatiossa johtaa, kuten muitakin sen käytössä olevia resursseja, mutta osaamisen johtamiseen tulee sisältyä tavoitteita tukevia toimenpiteitä. Toimenpiteiden avulla saadaan varmistettua, että organisaatiolla ja henkilöillä on tarvittavat kompetenssit. Jotta organisaatio saavuttaa

mahdollisimman parhaan lopputuloksen osaamisen kehittämisessä, tulee sen henkilöstöllä olla yhdenmukainen näkemys organisaatioissa tarvittavista ja tavoiteltavista osaamisista. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta ei riitä, että vain organisaation ylimmällä johdolla on yhtenäinen näkemys osaamisen tarpeista. (Säntti & Viitala 2010, s. 92-93)

Ennakoinnin avulla organisaatiot pystyvät keräämään tulevaisuutta koskevia näkemyksiä, joiden avulla se pystyy varautumaan ympäristön muutoksiin ja mahdollisesti vaikuttamaan niihin. (Ojasalo et al. 2014, s. 90-92; Uotila & Ahlqvist 2008, s. 47-48) Kun organisaatio systemaattisesti tunnistaa olemassa olevat osaamiset ja määrittää sen tarvitsemat osaamiset, pystyy se havaitsemaan, sillä olevat osaamisaukot ja täyttämään ne. Lisäksi organisaation tulee pystyä tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden. Osaamisen kehittämisessä ja rakentamisessa organisaatioiden tulee huomioida niihin kuluva aika. Kun organisaatiot luovat itselleen uudenlaista liiketoimintaa, tulee sen aloittaa hyvissä ajoin siihen liittyvän osaamisen rakentaminen. Uuteen liiketoimintaan liittyvä osaamisen tulee olla organisaatiolla hallussa ennen kuin varsinaiselle liiketoiminnalle on tarvetta. (Hannus 2004, s. 262-263; Grant 2010, s. 144-145)

Kohdeorganisaatioon tehdyssä tutkimuksessa keskityttiinkin sen strategisesti kriittisten osaamisten tunnistamiseen ja määrittämiseen. Jotta liiketoiminnan avainhenkilöt saatiin työpajoissa ymmärtämään tavoiteltavia osaamisia, käytiin heidän kanssa Long ja Vickers-Koch osaamisten ryhmittämisen määritelmä läpi, jossa osaamiset jaetaan neljään eri ryhmään. Näistä kaksi, käännteentekevät ja erottavat, luovat organisaatiolle kilpailuetua toimialallaan. Kilpailuetua tuottavia osaamisia kutsutaan organisaation ydinosaamisiksi ja ne ovat organisaation kannalta strategisesti kriittisiä. Käännteentekeillä ja erottavilla osaamisilla organisaatiot luovat tulevaisuuden strategisen menestyksen ja mahdollistavat organisaation sen hetkisen menestymisen. Toiset kaksi osaamista ovat ei-kriittisiä ja nämä osaamiset ovat organisaation perus- sekä tukiosaamisia. Perus- ja tukiosaamiset ovat organisaation toiminnan elinehtoja, mutta nämä osaamiset ovat samat kaikilla toimialan yrityksillä. Organisaation tulee pystyä luomaan sitä hyödyntävä tasapaino sisäisten osaamisten ja ulkoisten mahdollisuuksien välille, joten sen tulee ottaa kaikki organisaation avainhenkilöt tunnistamaan ja arvioimaan osaamisia. Ydinosaamisten säännöllisellä kehittämisellä ja ylläpidolla varmistetaan, että organisaation jäsenet sisäistävät ne. Osaamisten ryhmittämisen periaatteiden ymmärtäminen helpotti liiketoiminnan

avainhenkilöitä ymmärtämään, mitä ydinosaamisien kartoituksella tavoiteltiin ja miten osaamiset jakaantuvat liiketoiminnassa.

Myös Hamel ja Prahalad (1996) totesivat, että organisaation tulee tietää mitkä sen käytössä olevista osaamisista ovat ydinosaamisia ja mitkä eivät ole. Organisaation johdon tulisi keskittyä vain organisaation toiminnan kannalta tärkeimpien osaamisien johtamiseen ja kehittämiseen. Johdon on mahdotonta keskittyä kaikkien osaamisten johtamiseen. He tunnistivat, että ydinosaamiset koostuvat kolmen kriteerin pohjalta. Organisaation ydinosaamisen tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja sen tulee olla huomattavasti merkittävämpää kuin organisaation kilpailijoiden. Organisaation osaaminen vastaa ydinosaamista, kun se on merkittävästi parempaa kuin sen kilpailijoiden. Lisäksi ydinosaamisen tulee pystyä laajentamaan muille uusille tuotemarkkinoille.

Edellä mainittujen kriteerin lisäksi Hamel ja Prahalad (1996) tunnistivat, että organisaatiolta menee vuosia kuukausien sijaan ydinosaamisien kehittämiseen ja ydinosaamiset ovat kumulatiivisen oppimisen tulos. Ydinosaamiset eivät synny itsestään organisaatioon, vaan organisaation tulee käyttää sen käytössä olevia resursseja ja varoja osaamisien kehittämiseen. Ydinosaamisien elinkaari on pidempi kuin yksittäisten tuotteiden ja palveluiden, joten ne eivät ole sidoksissa niihin. Organisaation ydinosaaminen ei ole yksilöiden tai pienien ryhmien osaamista, vaan ydinosaaminen syntyy organisaation yksilöiden oppimisen tuloksien yhdistämisestä. Kun organisaatio tarkastelee sen osaamisia, pystyy se edellä olevien kriteerien ja määritelmien avulla määrittämään sekä tunnistamaan organisaation hallussa olevia osaamisia ydinosaamisiksi.

Pelkkä osaamisten ryhmittämisen ymmärtäminen ei auta henkilöitä välittömästi tunnistamaan organisaatiolle tärkeitä ydinosaamisia. Työpaja työskentelyn pohjalta voidaan sanoa, että osaamisten määrittelyyn tarvitaan myös reunaehdoja, joiden pohjalta voidaan alkaa tunnistamaan organisaatiossa olevia osaamisia ja jakamaan niitä eri ryhmiin. Liiketoimintaan tehdyssä tutkimuksessa käytettiin Hamel ja Prahalad (1996) kriteereitä sekä määritelmiä selkeyttämään ydinosaamisten ja perusosaamisten erottelua avainhenkilöille. Vaikka henkilöillä oli käytössä määritelmät, silti kaikki työpajoissa syntyneet osaamishdotukset eivät täyttäneet suoraan ydinosaamisen kriteereitä, eivätkä kohdanneet yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Kriteerien avulla saatiin luotua listausta

osaamisista, joita yhdistelemällä työpajoihin osallistuvat henkilöt saivat luotua ydinosaamisien kokonaisuuksia. Kun ydinosaamiseen saatiin yhdistettyä monia eri osaamisen osa-alueita, pystyivät avainhenkilöt tämän jälkeen luomaan osaamiselle paremmin sisältöä. Lisäksi jokaiselle ydinosaamiselle nimettiin omistaja, jonka vastuuna on liiketoiminnassa kehittää osaamista. Heidän toimesta tunnistettuja ydinosaamisia tarkennettiin vastaamaan tarkemmin yrityksen strategisia tavoitteita ja näin saatiin ydinosaamiset vastaamaan yrityksen tavoitteita. Liiketoiminnan ydinosaamisiksi muodostuikin sellaisia osaamisia, jotka eivät ole muun muassa yksikkö- tai tehtäväsidonnaisia, vaan ne muodostuvat liiketoiminnan eri yksiköiden ja henkilöiden osaamisien yhdistämisen tuloksena.

Hamel ja Prahalad (1996) määrittivät viisi avaintekijää, joiden avulla organisaation johto osallistuu ja ymmärtää ydinosaamisten johtamisen. Avaintekijät ovat organisaation ydinosaamisten tunnistaminen, niiden hankintasuunnitelman luonti, ydinosaamisten rakentaminen organisaatioon, organisaation ydinosaamisten hyödyntäminen sekä niiden suojeleminen ja puolustaminen.

Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin kahdeksan ydinosaamista, joita kehittämällä ja rakentamalla avainhenkilöt näkivät, että organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Kaikkia tunnistettuja ydinosaamisia kohdeorganisaatio ei pysty samanaikaisesti kehittämään, koska kehittämiseen käytettävät resurssit ovat organisaatiossa rajalliset, vaan sen tulisi vielä tarkastella mitkä ydinosaamisista ovat sen toiminnan kannalta tärkeimpiä ja pyrkiä kehittämään näitä osaamisia ensisijaisesti. Tomaskon tutkimus tukee tätä huomiota, että kaikkia organisaation tunnistettuja ydinosaamisia ei pystytä samanaikaisesti organisaatioissa kehittämään, tästä syystä tulee organisaation miettiä, kuinka montaa ydinosaamista se pystyy samanaikaisesti kehittämään ja mitä se voi toistaiseksi jättää huomioimatta. Kehittämisen lisäksi organisaation tulee tunnistaa säännöllisesti sen osaamisien merkitys, koska organisaation osaamiset eivät ole staattisia vaan niiden arvo elää muun toiminnan ohella. (Tomasko 1993, s. 3-4)

Kun organisaatio lähtee kehittämään ydinosaamisia, pitäisi sen pystyä ottamaan huomioon, niin organisaation-, kuin yksilönkin näkökulma. Kohdeorganisaatiossa otettiinkin, niin organisaation-, kuin yksilön näkökulma huomioon osaamisen kehittämissuunnitelmaa

laatiessa. Niin avainhenkilöt kuin koehenkilöt totesivat, että molempien näkökulmien huomioonottaminen auttaa organisaatiota kehittämään tehokkaammin omaa toimintaansa tulevaisuudessa haluttuun suuntaan. Organisaation näkökulmasta tavoitteena on täyttää strategiset tarpeet, kun yksilön näkökulman lähtökohtana on täyttää työn edellyttämä ammattitaito. Jotta ydinosaamisen lopputuloksena syntyy mahdollisimman optimaalinen lopputulos, tulee molempien näkökulmien tarpeet ottaa osaamisen kehittämisessä huomioon. (Säntti & Viitala 2010, s. 99-105)

Yksilöiden osaamiskartoituksia tehdessä tulisi huomioida, että yksilön osaaminen koostuu suuremmista kokonaisuuksista, kuin yksittäisistä nimikkeistä. Kohde organisaatiossa yksilöiden osaamiskartoituksia on jo aikaisemmin tehty, mutta osaamiset olivat jaettu yksittäisiin nimikkeisiin eikä suurempiin kokonaisuuksiin, tästä syystä jätettiin ne huomioimatta organisaation tutkimuksessa. Yksilötasojen kartoitukset ovat todettu tehtyjen tutkimuksien pohjalta raskaiksi ja byrokraattisiksi. Näiden lisäksi tulee huomioida, että kuten organisaation kehittämisessä, niin myös yksilö ei pysty keskittymään moneen kehittämisalueeseen samaan aikaan. Tästä johtuen yksilöön keskittyvät osaamisen kehittämisen hankkeet ja kartoituksen tulevat olla pelkistettyjä sekä niiden tulisi keskittyä organisaation kannalta tärkeimpiin osaamisiin. (Viitala 2005, s. 122-123)

Kohdeorganisaatiossa tunnistettuja ydinosaamisia testattiin kahden henkilön toimesta. He pyrkivät tunnistamaan yksilön näkökulmasta, miten voisivat omaa osaamistaan kehittää, jotta osaaminen vastaisi organisaation tavoitteita. Molemmat henkilöt tunnistivat ydinosaamisia, joita kehittämällä heidän oma osaaminen tukisi liiketoiminta-alueen ja yrityksen tavoitteita. Osaamisen kehittämisen metodit molemmilla henkilöillä kohdistuivat suurimmilta osin työssä ja työstä oppimiseen. Viitalan näkemyksen mukaan yksilöosaamisen kehittämisessä saavutetaan paras mahdollinen lopputulos, kun yksilö itse toimii lisäksi oppimis- ja arviointiprosessin omistajana. Tällöin yksilö itse vastaa omasta oppimisesta, osaamisesta ja arvioinnista, mutta yksilön tulee saada tähän tukea prosessin ulkopuoliselta henkilöltä. (Viitala 2005, s. 152) Osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen tulee ottaa tiedon ja taidon lisäksi kokemus. Kokemus on viitekehys, jonka laajuuteen vaikuttaa aika ja monipuolisuus, joka auttaa yksilöä sisäistämään uutta tietoa ja oppimaan asioita nopeammin. (Kauhanen 2012)

Hamel ja Prahalad (1996) sekä Sääntti & Viitala (2010) määrittävät, että yksilötason osaaminen ei ole organisaation strategista tai ydinosaamista. Organisaatiossa tulee vallita yhteisymmärrys sen osaamistarpeista ja yhteisymmärryksen luomiseksi ei ole olemassa yksiselitteistä menetelmää. Organisaation osaamiset perustuvatkin sen henkilöiden omiin uskomuksiin, joiden perusteena on heidän tekemät tulkinnat ja tietämys, olivat ne sitten oikeita tai vääriä. (Sääntti & Viitala 2010, s. 97) Yrityksien tulee pystyä erottautumaan toimialueensa kilpailijoista, tuottaakseen mahdollisimman paljon lisäarvoa sen omistajille ja asiakkaille. Kilpailukyvyynäkökulmasta aineettomien resurssien, eli osaamisen avulla organisaatiot pystyvät erottautumaan muista alan toimijoista ja organisaation johdon tulee tunnistaa ja tunnustaa sen käytössä olevat resurssit. (Puusa & Reijonen 2011, s. 99)

Jos yksilöiden tulkinnat eivät vastaa organisaation strategisia osaamia, niin silloin osaamisen tehokas käyttö ei organisaatiossa onnistu. Jotta yhteinen tulkinta saadaan organisaatioon luotua, tulee valittujen osaamisten sisältö olla kuvattu mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Osaamisen kuvaamisella saadaan organisaation yksilöiden tulkinnat vastaamaan sen virallisia päämääriä. (Sääntti & Viitala 2010, s. 99-105) Tutkimuksen kohteena ollut liiketoiminta onnistui määrittämään sen ydinosaamiset, sekä luomaan selkeät tulkinnat niiden sisällöstä. Osaamisille nimettyjen vastuuhenkilöiden näkemyksillä ydinosaamisten sisällöt saatiin tarkennettua vastaamaan yrityksen virallisia päämääriä. Näin mahdollistetaan organisaation kyky ennakoita tulevaisuuden tarpeita ja suuntia, sekä reagoida niihin hyvissä ajoin. Kun kohdeorganisaatio pystyy ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita, pystyy se hyödyntämään käytössä olevia resursseja tehokkaasti ja näin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Tunnistettujen ydinosaamisten joukosta valittiin muutama osaaminen, joiden sisältöä testattiin yhden yksikön kahdella henkilöllä, ennen kuin ydinosaamisten kehittäminen viedään koko liiketoiminnassa yksilötasolle. Näiden henkilöiden toimesta todettiin, että osaamisten sisällöt olivat avattu selkeästi ja tarkasti. Osaamisia läpikäydessä he näkivät, että osaamisten avaamisella saadaan luotua selkeä kuva mitä osaamista liiketoiminnan tulee kehittää tai rakentaa nyt ja tulevaisuudessa, jotta liiketoiminnan viralliset päämäärät täyttyvät. Lisäksi tunnistettiin, että sisältöön ei oltu kirjoitettu kaikkia ydinosaamiseen sisältyviä osa-alueita, vaan vain tärkeimmät, jotka tuottavat kilpailuetua liiketoiminnalle.

Näin voidaankin todeta, että selkeästi ja tarkasti kuvatut osaamiset helpottavat organisaatiota luomaan yhdenmukaiset tulkinnat sen yksilöille tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamisen johtaminen on henkilöstön osaamisen ja strategian välisen sillan luomista. Jotta organisaation strategian tavoitteet täyttyvät, tulee sen henkilöiden osaamisten tukea tätä. Viitala (2005) toteaaakin, että organisaation menestyksen perusta on organisaation osaamisen ja sen yksilöiden osaamisten kombinaatio. Yksilöiden osaamiset yhdistyvätkin mitä monimutkaisemmilla tavoilla ja näin ne synnyttävät jatkuvasti kehittyvän organisaation. Kun organisaation jäsenet ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa, muodostuu näin monimutkaisia ja ainutlaatuisia osaamisen yhdistelmiä, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa muihin organisaatioihin täsmällisesti samanlaisena. Jotta organisaatiotoiminta olisi tasokasta, tulee sen yksilöillä olla oikeanlainen osaaminen ja oikealla tasolla, sekä yksilön tulee haluta käyttää hallussa olevaa osaamistaan organisaation toiminnan hyväksi. (Viitala 2005, s. 109-110)

Organisaation osaaminen kehittäminen ja siinä tapahtuva muutos ovat suoraan vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Jotta saadaan luotua muutosta organisaatiossa, tulee myös oppimista tapahtua organisaatiossa. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi tulee organisaation hankkia itselleen uudenlaista osaamista, kun entiset osaamiset muuttuvat riittämättömiksi. (Laurila 2010, s. 235-237)

Viitalan (2005) mukaan yksilöön ei voi suoraa lisätä osaamista, vaan oppimisprosessien kautta saadaan yksilön osaamista tuettua. Hätönen (2011) ja Poell et al. (2004) näkevätkin, että yksilön oppiminen on siirtynyt perinteisestä koulutuksesta työstä ja työssä oppimiseen, sekä työpaikalla oppimiseen. Hätönen (2011) jakaa oppimisen ja kehittymisen vaihtoehdot 5 erilliseen osa-alueeseen. Näistä viidestä osa-alueesta voidaan valita sopivia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja organisaation henkilöille ja näin luoda oppimisen kehittämisen prosesseja heille.

Kohde organisaatiossa käytettiin tunnistettujen ydinosaamisten yksilötason osaamisen kehittämisen määrittelyssä Hätösen (2011) luomaa oppimisen ja kehittämisen erittelyä.

Tämän erittelyn avulla kohde organisaation henkilöt pystyivät tunnistamaan vaihtoehtoja, joiden avulla he pystyvät kehittämään omalta osaltaan liiketoiminnan ydinosaamisia. Testihenkilöt tunnistivatkin listan avulla kolme erilaista tapaa kehittää omaa osaamistaan yhden ydinosaamisen suhteen. Oppimistapa vaihtoehdot painottuivatkin koehenkilöillä työssä, työstä ja työpaikalla oppimiseen. Vain yksi vaihtoehdosta painottui koulutuksen puolelle, mutta siitäkin todettiin, että tietoiskut ovat hyvä tapa lisätä osaamista. Tietoiskuilla tarkoitettiin työpaikalla tapahtuvia tapahtumia, joissa jaetaan tehokkaasti tietoa tulevista näkymistä.

Organisaation tulee pystyä luomaan jatkuvasti uutta tietoa, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tunnistettiin, että ydinosaamisien kehittämistä voidaan organisaatiossa tukea monen osaamisen kohdalla, erilaisilla ryhmä- ja tiimityömuodoilla. Vastuuhenkilöt tunnistivat, että työpaja menetelmillä, fyysisesti samalla työskentely-ympäristöllä ja työparityöskentelyllä voidaan osaamista lisätä organisaatiossa huomattavasti ja tehokkaasti. Puusala ja Reijonen (2011) näkivät, että organisaation yksilöiden tulee olla vuorovaikutussuhteessa ympäristöön ja muihin organisaation henkilöihin, jotta uutta tietoa voidaan luoda. Kun organisaation jäsenet toimivat yhdessä, voivat he näin toteuttaa organisaation valitsemaa strategiaa. Strategian toteuttamiseen ei riitä yhden yksilön tehokas toiminta, vaan tarvitaan koko organisaation mukaan. Tiimityön, ryhmätyöskentelyn ja työparitoimintojen kautta saadaan tutkimuksien perusteella erilaisia hyötyjä organisaation oppimiseen. Näiden avulla mahdollistetaan organisaation yksilöiden oppiminen toisilta yksilöiltä, jolloin osaamista siirtyy niin työtehtävien hallinnasta, kuin toiminta- ja ajattelutavoista. (Cook & Yanon 1993, s. 377; Hätönen 2011, s. 58)

Ryhmissä työskentelystä saadaan hyötyjä organisaatiolle, sillä ryhmässä olevat vahvat osaamiset täydentävät heikkoja osaamisia ja tämän seurauksena on todettu, että ryhmän osaaminen on suurempi kuin sen osien summa. Ryhmässä yksilöt voivatkin keskittyä omiin vahvuuksiin ja hyödyntää näitä taitoja ja jättää sellaiset aktiviteetit toisille, joihin ei ole suurta osaamista ja toinen ryhmän jäsenestä osaa ne hyvin. (Lehtonen 2002, s. 34)

Puusa ja Reijonen (2011) toteavat, että organisaation menestymisen edellytys on miten nopeasti organisaatiot havainnoivat ympäristöään ja kuin nopeasti havainnot saadaan käytäntöön. Organisaation oppiminen on dynaaminen prosessi, jossa yksilötason

osaamisesta tulee ryhmätason osaamista ja tämän jälkeen organisaation osaamista, joka näkyy sen rakenteissa, järjestelmissä ja toimintamalleissa. Yksilöiden tuleekin oppia toimimaan yhdessä, jotta organisaatiossa tapahtuisi tarvittavia muutoksia. Kauhanen (2012) näkeekin, että organisaation tulee pystyä yhdistämään yksilöiden oppimiset yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kommunikointi onkin tärkein menetelmä yksilöiden kesken, että saadaan luotua ryhmätason osaamista ja tämän jälkeen on tärkeää saada luotua yhteinen näkemys, että osaamisesta saadaan organisaatiotason osaamista (Crossan et al. 199, s. 532-533). Kim (1993) näkeekin, että oppimisen perusedellytys on, että organisaation ja yksilön ajatusmalleissa tapahtuu muutos, joiden seurauksena organisaation toiminta hiljalleen muuttuu.

Ydinosaamisien määrittämisessä keskityttiin nimettyjen vastuuhenkilöiden toimesta miettimään, miten osaamisia voidaan organisaation näkökulmasta kehittää. Ryhmätyöskentelyn lisäksi tunnistettiin, että ydinosaamisia voidaan kehittää organisaation näkökulmasta sisäistä liikkuvuutta lisäämällä tuotantolaitoksien sisällä ja niiden välillä. Todettiin myös, että näin saadaan laajennettua liiketoiminnan henkilöiden osaamista, sekä voidaan vaikuttaa yksilöiden toiminta- ja ajatusmalleihin ja saadaan heille parempi kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Lisäksi tunnistettiin, että toimintaprosesseja ja -malleja kehittämällä sekä yhteisiä periaatteita luomalla saadaan lisättyä organisaation ja sen yksilöiden osaamista hallitusti. Prosesseja ja malleja kehittämällä mahdollistetaan, että liiketoimintaan saadaan luotua yhteinen näkemys osaamisesta, jolloin saadaan luotua muutosta organisaation ajatusmalleihin, jonka seurauksena osaamiset saadaan siirrettyä organisaation toimintamalleihin.

Tämän tutkimuksen perusteella toteankin, että yksilötason osaamista saadaan lisättyä organisaatiossa yksilön näkökulmasta tehokkaasti, jotta ydinosaamisien vaatimukset, kuten esimerkiksi tietojen ja taitojen yhdistäminen teknologiaan, täyttyvät. Tämä vaatii kuitenkin, että annetaan mahdollisuuksien mukaan yksilöiden lisätä omaa osaamista hänelle parhaalla mahdollisella tavalla, eikä lähdetä jokaista yksilöä kehittämään samalla tavalla. Organisaation osaamista tulee yhtä aktiivisesti kehittää kuin yksilötason osaamisia ja tässä on osaamisien vastuuhenkilöillä suuri rooli. Vastuuhenkilöiden tulee aktiivisesti seurata, että valittujen toimenpiteiden kautta kehitetään organisaation osaamista ja niiden vaikutuksista raportoidaan.

6.3 Tunnistetut kilpailukykyä ja -etu tuottavat osaamiset

Kohde organisaatiossa tunnistettiin kilpailukykyä ja -etu tuottavia ydinosaamisia kahdeksan kappaletta. Ydinosaamiset tunnistettiin työpaja työskentelyjen avulla ja niiden sisältöä tarkennettiin osaamisille nimettyjen omistajien toimesta, jolloin ne saatiin vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita. Tunnistettujen osaamisten sisällöt avattiin siten, että kaikkien liiketoiminnan henkilöiden tuli ymmärtää osaamisen sisältö ja tarkoitus samalla tavalla. Osaamiselle tunnistettiin tavoite, eli keiden liiketoiminnan henkilöiden, tulee ydinosaamisen sisällöstä jokin tai kaikki osa-alueet hallita. Jokaisen osaamisen suhteen on mietitty myös mahdollisuudet ja riskit. Mahdollisuuksissa on tarkasteltu, mitä mahdollisuuksia osaaminen tuo liiketoimintaan, jos niitä on. Riskeissä on tarkasteltu mitä riskejä liiketoiminnalle syntyy ilman kyseistä osaamista. Näiden lisäksi osaamisessa on otettu huomioon mitä organisaation näkökulmasta tulee kehittää, jotta liiketoiminnassa saadaan kyseistä ydinosaamista kehitettyä. Yksilötason osaamisen kehittämissuunnitelman luominen on jätetty esimiehien ja alaisten välisiin keskusteluihin, jotta ne voidaan tehdä kohdennetusti ja yksilön tarpeet huomioon ottaen.

Tunnistettuja ydinosaamisia organisaatiossa on tuotantoprosessiosaaminen, uudet tuotantotavat sekä uudet polttoaineet, osaamisen tehokas hallinta, riskienhallinta, elinkaarenhallintaosaaminen, tekninen osaaminen järjestelmien uusimiseen ja kehittämiseen, energiajärjestelmäkokonaisuus ja toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja hallinta. Kohde organisaation ydinosaamiset saatiin tunnistettua siten, että niiden yksikkösidonnaisuus on hyvin pieni. Osaamiset on tunnistettu organisaation näkökulmasta, eikä yksiköiden näkökulmasta. Näin niiden kehittäminen tuleekin koskemaan koko liiketoimintaa, eikä vain tiettyä osaa siitä. Koska osaamiset eivät koske vain yhtä toimintoa tai yksikköä, saadaan samanaikaisesti muutettua liiketoiminnan sekä yksilön ajatusmalleja ja näin mahdollistetaan liiketoiminnan yhtäläiset muutokset, jotka johtavat kilpailukykyyn ja -edun lisääntymiseen. Tämä osoittautui tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden kohdalla kriittiseksi asiaksi ymmärtää, koska osaamisen tarpeita oli vaikea nähdä muutoin kuin omien yksiköiden tarpeiden näkökulmasta. Johtoryhmä työskentely ja vastuuhenkilöiden haastattelut mahdollistivat sen, että osaamiset saatiin vastaamaan koko liiketoiminta-alueen tarpeita, eikä pelkästään yksiköiden tarpeita.

Ydiosaamisten osalta jätettiin tutkimuksessa määrittämättä osaamisen kehittäminen yksilötasolla. Kun ydiosaamisia lähdetään tulevaisuudessa kehittämään kohdeorganisaatiossa, yksilötason määritykset tehdään organisaatiossa esimies alaiskeskusteluissa. Tällöin tarkastellaan, miten yksilö pystyy vastaamaan oman osaamisen kehittämisellä organisaation tarpeisiin.

7. YHTEENVETO

Energia-alan murroksesta johtuen toimialalla toimivien yritysten tulee miettiä entistä enemmän osaamisen ja tiedon merkitystä toiminnan kilpailukyvyn kannalta. Tässä työssä on selvitetty yhden energia-alalla toimivan yrityksen kilpailukykyä ja -etu tuottavia osaamisia, joita kehittämällä organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutokseen mahdollisimman tehokkaasti tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Työn tarkoituksena oli luoda malli ja suunnitelma, jonka avulla saadaan tunnistettua kohdeorganisaation ydinosaamiset sekä sitä säännöllisesti päivittämällä saadaan liiketoiminnan ja henkilöiden toimintaosaamisen näkökulmasta vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita.

Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään mitä tulee ottaa kohdeorganisaatiossa huomioon, kun lähdetään määrittämään ja kehittämään yrityksen strategian edellyttämiä osaamisia. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa on paljon eritasoisia osaamisia, joista osa on osaamista, jota organisaatiot pystyisivät ostamaan palveluina muita yrityksiltä. Toiset osaamiset ovat perusosaamista, jotka ovat organisaation toiminnan ehtoja, mutta ne ovat kaikissa toimialan yrityksissä samankaltaisia ja niiden avulla ei voida luoda kilpailuetua muihin nähden. Mutta sitten on osaamista, joka erottaa organisaation muista toimialan organisaatioista. Organisaation johdon tulisi näitä strategisesti kriittisiä osaamisia pystyä tunnistamaan, kehittämään ja suojelemaan. Eli organisaation johdon onkin tärkeä tietää mitkä ovat sen ydinosaamisia ja mitkä eivät, koska johdon ja organisaation resurssit eivät riitä kaikkien osaamisten kehittämiseen samalla painolla.

Kirjallisuudesta tunnistettujen teorioiden pohjalta kohdeorganisaatiossa lähdettiin tunnistamaan strategisten tavoitteiden edellyttämiä osaamisia, jotta voitaisiin vastata tulevaisuuden tarpeisiin. Kun liiketoiminta-alueen ydinosaamiset saatiin tunnistettua, sen jälkeen osaamisia alettiin työstämään mukailen Sänkki ja Viitalan (2010) osaamiskorttia. Osaamiskorttia mukailen saatiin liiketoiminta-alueen ydinosaamiset avattua sellaiseen muotoon, että kaikilla organisaation henkilöillä on samanlaiset mahdollisuudet ymmärtää osaamisen kehittämisellä haettuja tavoitteita. Lisäksi avainhenkilöiden ja osaamisten omistajien toimesta mietittiin miksi osaamista tulisi kehittää ja mitä riskejä organisaatio kohtaa, jos ydinosaaminen ei ole organisaation hallussa.

Tunnistettujen ja avattujen osaamisen kohdalta kohdeorganisaation tulisi miettiä, miten se kehittää niitä. Osaamisen kehittämistä voidaan kartoittaa eri mallien avulla, mutta kun osaaminen on ydinosaamista, se ei saa olla vain yhden henkilön, pienen ryhmän tai yhden liiketoiminnan yksikön hallussa. Jotta osaamisen kehittämisen suhteen päästään organisaatiossa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, tulee ydinosaamista kehittää organisaatio- ja yksilön näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaation osaamista saadaan kehitettyä ja miten yksilön osaamista saadaan kehitettyä. Näiden teorioiden pohjalta ydinosaamisille nimetyt omistajat miettivät miten organisaatio pystyy vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen organisaatio näkökulmasta. Lisäksi mallia testattiin myös yksilötasolla ja apuna käytettiin Hätösen (2011) oppimisen ja kehittymisen jakoa. Näin ydinosaamiselle saatiin luotua yksilötason osaamisen kehittämisen suunnitelma, jossa otetaan huomioon yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja tarpeet.

Ydinosaamisten tunnistamisen kautta saatiin tutkimuksessa määritettyä kahdeksan osaamista, joita kohdeorganisaation tulee lähteä kehittämään, jotta se sopeutuu energia-alan murrokseen mahdollisimman hyvin. Organisaation näkökulmasta osaamisien kehittämisen painopisteet olivat teorian kanssa yhdenmukaiset. Organisaation näkökulmasta osaamisien kehittämisen painopisteet kohdistuivatkin suurimmilta osin ryhmä- ja tiimityöskentelyn lisäämiseen, prosessien, toimintamallien ja ohjaavien periaatteiden kehittämiseen, sekä tekniikan ja hallintajärjestelmien kehittämiseen. Näiden tunnistettujen painopisteiden perusteella organisaatiolle luotiin organisaatiotasolle kehittämisen suunnitelma.

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin mallinnettua, miten osaamisia tunnistetaan ja mitä niistä organisaatiossa tulee erityisesti kehittää ja miten liiketoiminnan näkökulmasta sitä avitetaan. Lisäksi lopputuloksen avulla liiketoiminnan yksilöt voivat esimiehien avustuksella miettiä ja suunnitella, miten he itse voivat kyseiseen osaamistarpeeseen vastata.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuksessa käytetyt menetelmät mittasivat kattavasti sitä, mitä tutkimuksessa haluttiinkin mitata. Tutkimuksen lopputulosta tukevat myös aiheesta tehdyt muut tutkimukset ja teoriat. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus olivat myös tutkimuksessa luotettavat. Jos tutkimus uusittaisiin kohdeorganisaatiossa, niin saatava lopputulos olisi suurella todennäköisyydellä samansuuntainen. Tutkimustulos olisi mahdollisesti voinut olla hieman

toisenlainen, jos kohdeorganisaation työpajojen osallistajat olisi ryhmitelty alusta lähtien toisella tavalla. Mikäli alusta lähtien työpajoissa olisi ollut mukana näkökulmia sekä tuotannosta että omaisuudenhallinnasta, olisi tämä saattanut vaikuttaa hieman tutkimuksessa saavutettuun lopputulokseen.

8. LÄHDELUETTELO

Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2017). Organizational learning in target setting. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1189-1211.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.

Baškarada, S., Shrimpton, D., & Ng, S. (2016). Learning through foresight. *Foresight*, 18(4), 414-433.

Brusoni, S., & Rosenkranz, N. A. (2014). Reading between the lines: Learning as a process between organizational context and individuals' proclivities. *European Management Journal*, 32(1), 147-154.

Cook, S. D. & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*, 2(4), 373-390.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany. *Journal of Forecasting*, 22(2□3), 93-111.

Cuhls, K., de Vries, M., Li, H. & Li, L. (2015). Roadmapping: Comparing cases in China and Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 238-250.

Dufva, M. & Ahlqvist, T. (2015). Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 251-268.

Eerola, A. & Väyrynen, E. (2002). Teknologian ennakointi- ja arviointikäytäntöjen kehittäminen eurooppalaisen kokemuksen pohjalta. VTT TIEDOTTEITA 2174.

- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Seventh edition. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-74710-0
- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. ProTalent.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hennala, L., Linna, P. & Pekkarinen, S. (2008) *Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta*. Harmaakorpi, V & Melkas, H. (toim.) *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Acta, (200).
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*, Educa-Instituutti Oy, Helsinki. ISBN 978-952-5047-61-5
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, 5, 243
- Kauhanen, J. (2010). 10. painos. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kim, D. H. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development*. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- Laurila, M. (2010). *Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta*. Teoksessa: Uotila, T. P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293.

- Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7-22.
- Lukka, K. (2017). Konstruktiivinen tutkimusote. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.7.2017]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, J. (2010). Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut. ISBN 978-951-941139-2
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The learning organization*, 10(5), 305-316.
- Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A. P.J. 1995. Kilpailu kyvykkyydellä. 2. uudistettu painos. HM&V Research, Espoo.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. ISBN 978-952-63-2695-5
- Osaamisen johtaminen. (2017). Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen [verkkodokumentti]. [Viitattu 01.07.2017]. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Oyegoke, A. (2011). The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 573-595.

Poell, R. F., Van Dam, K. & Van Den Berg, P. T. (2004). Organising learning in work contexts. *Applied psychology*, 53(4), 529-540.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. (toim.) Aineettoman pääoma organisaation voimavarana. Joensuu: UNIpress. ISBN 978-951-579-390-4

Salokoski, Pia. (2017). Tulevaisuuden energia 2030...2050 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.6.2017]. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tulevaisuuden-energia_2030_2050_332_2017.pdf

Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. *Journal of Economics & Management*, 26, 107.

Säntti, R. & Viitala, R. (2010). Strategisten osaamisten ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: Uotila, T. P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293.

Tomasko, R. M. (1993). Intelligent resizing:(Part 1) View from the top down. *Management Review*, 82(5), 16.

Uotila, T. & Almqvist, T. (2008). Tulevaisuustiedon sulautuminen alueellisiin innovaatioprosesseihin. Harmaakorpi, V & Melkas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa. Acta, (200).

Viitala, R. (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Införviestintä. ISBN 9525123-62-6

LIITE 1: ORGANISAATIOSSA KÄYTETTYN OSAAMISKORTIN POHJA

<u>Osaamisen sisältö:</u>	
<u>Keiden tulee tämä osaaminen hallita:</u>	
<u>Mahdollisuudet:</u>	<u>Riskit:</u>
<u>Osaamisen kehittäminen organisaatiossa:</u>	<u>Osaamisen kehittäminen yksilötasolla:</u>